Auslese von Unternehmensleitern
Ein internationaler Vergleich

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der

wirtschaftswissenschaftlichen Doktorwürde

der

Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät

der Philipps-Universität zu Marburg

vorgelegt von

KLAUS PETER FREUND

Diplom-Volkswirt aus Altenburg/Thüringen

Marburg

19~~78~~

1969

Auslese von Unternehmensleitern
Ein internationaler Vergleich

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung der

wirtschaftswissenschaftlichen Doktorwürde

der

Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät

der Philipps-Universität zu Marburg

vorgelegt von

KLAUS PETER FREUND

Diplom-Volkswirt aus Altenburg/Thüringen

Marburg

1970

Vorbemerkung

Dies ist kein Buch über Managementlehre. Erörterungen über Fragen des innerbetrieblichen Entscheidungsprozesses wird der Leser ebensowenig finden wie eine Abhandlung über betriebliche Personalpolitik. Was hier versucht wird, ist eine Gegenüberstellung mehrerer hochentwickelter Volkswirtschaften hinsichtlich der Art und Weise, wie das jeweilige Reservoir an Führungskräften für die Unternehmensleitung ermittelt und ausgeschöpft wird. Dabei geht es weniger um einzelbetriebliche als um gesamtwirtschaftliche Betrachtungsweise.
Die Arbeit besteht aus zwei Teilen. Während im zweiten Teil das empirische Material nach Ländern getrennt dargeboten wird, dient der erste Teil dazu, in die Problemstellung einzuführen und die Gesichtspunkte zu erläutern, nach denen das empirische Material ausgewertet und geordnet wurde.

Die Anregung zur Bearbeitung dieses Themas erhielt ich von meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. K.P. Hensel. Von ihm wie auch von Herrn Professor Dr. E. Dülfer bekam ich etliche kritische Hinweise und Empfehlungen für die Konzeption der Bearbeitung, wofür ich beiden Herren an dieser Stelle meinen Dank aussprechen möchte.
Weiterhin danke ich meinem Freund Hartmut Irskens für seine kritischen Anmerkungen zum Konzept sowie Frau Ilse Kiesewitter für ihre freundliche Hilfe bei den Schreibarbeiten.
Die Arbeit wurde, von einigen Änderungen abgesehen, im Frühjahr 1969 inhaltlich abgeschlossen und von der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Philipps-Universität Marburg als wirtschaftswissenschaftliche Doktorarbeit angenommen.

Systematischer Teil Seite

Ausleseproblem, Auslesekriterien, Ausleseverfahren

A Unternehmensleitung und Führungsauslese 1

1. Die Entstehung des Problembereichs Unternehmensleitung 1

2. Leitungsfunktionen im Unternehmen 3

3. Unternehmensziele als Richtmaß unternehmerischer Entscheidungen 5

4. Bestimmungsfaktoren für die Entscheidungsqualität 6

5. Unternehmensleitung in verschiedenen Wirtschaftsordnungen 8

B Inhalt und Bedeutung der Auslesekriterien 11

C Verfahren der Führungsauslese in der Orientierungsphase 13

1. Offene Bewerberkonkurrenz 14

2. Beschränkte Bewerberkonkurrenz 14

a) Diskriminierung weiblicher Bewerber
b) Beschränkung auf internen Nachwuchs
c) Beschränkung durch Vorbildung
d) Beschränkung nach Gruppenzugehörigkeit
e) Das Proporzmodell
f) Verschärfungs- und Umgehungsmöglichkeiten

3. Positionsvererbung 17

4. Einheirat und Geschäftserwerb 17

D Verfahren der Führungsauslese in der Entscheidungsphase 18

1. Einsetzung durch den Eigentümer 18

a) Der klassische Unternehmer
b) Der Compagnon
c) Juristische Personen
d) Der Großaktionär
e) Der Kleinanleger
f) Die Betriebsbelegschaft

2. Einsetzung durch Nichteigentümer 2o

a) Betriebsbelegschaft kraft Mitbestimmung
b) Banken als Eigentümervertreter und als Gläubiger
c) Kooptation durch das Management

3. Rechtslage und faktische Machtausübung 23

E Erläuterungen zum methodischen Vorgehen 24

Seite

Empirischer Teil

Die Praxis der Führungsauslese

A Auslese von Unternehmensleitern in den USA 28

1. Soziale Herkunft 28
2. Bildung 35
3. Persönlichkeit 42
4. Mobilität und Fluktuation 46
5. Politische Haltung 5o
6. Belastungs- und Bewährungsproben 52
7. Amerikanische Ausleseverfahren 54

B Die Auslese sowjetischer Unternehmensleiter 57

1. Soziale Herkunft 58
2. Bildung 61
3. Persönlichkeit 66
4. Mobilität und Fluktuation 68
5. Politische Haltung 71
6. Belastungs- und Bewährungsproben 73
7. Sowjetische Ausleseverfahren 79

C Unternehmensleiterauslese in Großbritannien 81

1. Soziale Herkunft 83
2. Bildung 87
3. Persönlichkeit 94
4. Mobilität und Fluktuation 96
5. Politische Haltung 98
6. Belastungs- und Bewährungsproben 1o1
7. Britische Ausleseverfahren 1o3

D Die Auslese von Unternehmensleitern in der DDR 1o6

1. Soziale Herkunft 1o7
2. Bildung 111
3. Persönlichkeit 116
4. Mobilität und Fluktuation 118
5. Politische Haltung 12o
6. Belastungs- und Bewährungsproben 122
7. Mitteldeutsche Ausleseverfahren 124

E Unternehmensleiterauslese in Westdeutschland 126

1. Soziale Herkunft 126
2. Bildung 129
3. Persönlichkeit 139
4. Mobilität und Fluktuation 142
5. Politische Haltung 143
6. Belastungs- und Bewährungsproben 146
7. Westdeutsche Ausleseverfahren 151

Seite

F Die Stellung des Betriebsdirektors in der jugoslawischen Unternehmensverfassung 155

G Zusammenfassung der Auslesepraxis 166

1. Soziale Herkunft 166
2. Bildung 168
3. Persönlichkeit 172
4. Mobilität und Fluktuation 174
5. Politische Haltung 175
6. Belastungs- und Bewährungsproben 177
7. Ausleseverfahren 179

Literaturverzeichnis Anhang I - XII

S Y S T E M A T I S C H E R T E I L

Ausleseproblem, Auslesekriterien, Auslesеverfahren

A Unternehmensleitung und Führungsauslese

1. Die Entstehung des Problembereichs Unternehmensleitung

Unternehmensleitung und Auslese des Führungspersonals sind vergleichsweise junge Problemkomplexe innerhalb der Wirtschaftswissenschaften.
Solange sich wirtschaftliche Tätigkeit in überschaubaren Einheiten, relativ kleinen Unternehmungen, Gütern, Handelsbetrieben und Werkstätten abspielte, war es möglich, diese wirtschaftenden Einheiten mit etwas Umsicht und Überlegung ohne ausgeprägte Führungsbegabung oder spezielle Führungsausbildung erfolgreich zu leiten.
Zu einer Zeit, in der das einzelne Unternehmen mit einer Vielzahl von Konkurrenten im Wettbewerb stand, technische Erfindungen nur in großen Abständen auftraten und die Marktsituation nicht "über Nacht" veränderten, war es die Aufgabe des Unternehmers, auf die Anforderungen der Umwelt richtig zu reagieren, - und dabei seinen Konkurrenten möglichst eine Nasenlänge voraus zu sein. Das Streben, für das eingesetzte Kapital die höchstmögliche Rendite zu erwirtschaften, war ihm von der Marktsituation her vorgegeben, denn dies war die Überlebensbedingung des Unternehmens im Wettbewerb.
Diese Situation hat sich grundlegend gewandelt.
Heute vollzieht sich wirtschaftliches Handeln, zumindest in den hochentwickelten Volkswirtschaften, großenteils in riesigen Unternehmenskomplexen, die ein Einzelner längst nicht mehr überblicken und durchschauen kann. 1)
Diese Großunternehmen, oft international verzweigte Gesellschaften, agieren auf vielen Märkten, die häufig oligopolistische Strukturen aufweisen und auf denen je-

---

1) Knapp die Hälfte aller in den USA produzierten Güter und Dienste kommen von den 500 größten Gesellschaften des Landes, nach J.K.Galbraith, Die moderne Industriegesellschaft, München 1970, S.9

der Mitbewerber die Aktionen der übrigen Marktteilnehmer sorgfältig beobachtet und berücksichtigt.
Innovationen, technische Neuerungen, spielen eine große Rolle, treten immer häufiger auf, bleiben nicht mehr dem Zufall überlassen, sondern werden systematisch aufgespürt. Die Zeitspanne von der Erfindung oder Entdeckung bis zur Marktreife eines neuen Produktes ist zusammengeschrumpft, die Märkte sind damit unsicherer, risikoreicher geworden.
Gleichzeitig stehen die großen Wirtschaftseinheiten in einem Netz neuer politisch-gesellschaftlicher Einflüsse und Abhängigkeiten, die es zu respektieren oder auch geschickt auszugestalten und auszunutzen gilt.
Gewinnmaximierung ist als Unternehmensziel nicht länger zwingend vorgegeben. Mit der Möglichkeit, Marktstrategie zu treiben, haben die Unternehmensleiter auch die Gelegenheit erhalten, zwischen verschiedenen Unternehmenszielen und Zielkombinationen zu wählen.
Newman/Summer/Warren schildern diese Veränderungen so: "Lange Zeit sah man im Unternehmer nur denjenigen, der sich seiner Umgebung anpaßte. Sank die Nachfrage, so kürzte er die Produktion; tat sich eine Quelle für billige Rohstoffe auf, so erschloß er sie; wurden Arbeitskräfte knapp, erhöhte er die Löhne, um die notwendigen Arbeiter zu bekommen. Die wesentliche Unternehmerfunktion besteht nach dieser Auffassung darin, sich auf wechselnde Bedingungen einzustellen; die Anpassung selbst wird durch Kräfte außerhalb des unternehmerischen Machtbereichs diktiert. Diese Meinung vertraten die frühen Nationalökonomen, die deswegen den Problemen der Unternehmensführung nur wenig Beachtung schenkten. Diese Haltung ist auch heute noch in einem großen Teil der volkswirtschaftlichen Literatur anzutreffen. Sie mag vielleicht den Händler charakterisieren, den modernen Unternehmer kennzeichnet sie nicht. Er geht über die bloße Anpassung hinaus und gestaltet aktiv die Dinge in seinem Sinne. Wenn die Nachfrage schwächer wird, sucht er neue Einsatzmöglichkeiten oder neue Produkte, um die

Produktion auf ihrer bisherigen Höhe zu halten; er schaut sich nach billigeren Rohstoffquellen um und macht sie sich zunutze; er fördert die Forschung nach ökonomischeren Produktionsmethoden; er schätzt den Arbeitskräftebedarf und schult danach die Mitarbeiter. Kurzum, er ist die dynamische, auf Neuerungen bedachte Kraft." 1)
Dies ist der Hintergrund für die wachsende Bedeutung, die Unternehmensführung und Führungsauslese im Zuge der Industrialisierung und internationalen Verflechtung der Volkswirtschaften gewonnen haben.

2. Leitungsfunktionen im Unternehmen

Der gestiegenen Bedeutung der betrieblichen Leitungstätigkeit hat Erich Gutenberg besonders Rechnung getragen, indem er ihr als "kombinativem" oder "dispositivem" Faktor den Rang eines eigenen Produktionselementes zuwies. 2)
Dispositive im Gegensatz zu operativen Tätigkeiten finden sich allerdings, wenn auch unterschiedlich in Umfang und Reichweite, auf allen Ebenen der Betriebspyramide. 3) Hier interessiert uns nur die oberste Ebene der Unternehmenshierarchien, in der die grundlegenden und weitestreichenden Dispositionen für das Unternehmensganze getroffen werden.
Das, was dispositives von ausführendem, operativem Tätigsein unterscheidet, ist nicht die Möglichkeit der Entscheidung, die Wahl zwischen Alternativen. 4) Auch der nur ausführend Tätige hat in aller Regel einen, wenn auch oft nur geringen Entscheidungsspielraum bei seinem Tun. Eine Tätigkeit ohne jede Entscheidungsfreiheit wäre für den Menschen vermutlich kaum erträglich.

---

1) William H.Newman/Charles E.Summer/E.Kirby Warren, Management-Prozesse, Stuttg. 1968, S. 1f

2) E.Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, Berlin usw. 1951, S. 6ff

3) S. Hellfors, Management-Datenverarbeitung-Operations Research, München 1967, S. 12, 18

4) S. Hellfors, a.a.O., S. 18, 26

Was aber dispositives gegenüber operativem Handeln auszeichnet, ist die Anordnungsbefugnis des Entscheidenden, seine Möglichkeit, die getroffene Entscheidung für andere verbindlich zu machen. 1) Dispositives Handeln, Leitungstätigkeit, ist damit Ausübung von Autorität durch dafür ausgewählte und autorisierte Personen. Diese Leitungsautorität wird durch eine Reihe von Teilfunktionen ausgeübt. Hellfors nennt dazu im Anschluß an Henry Fayol: Planung, Organisation, Motivation, Repräsentation und Kontrolle. Diese Teilfunktionen werden als Arbeitsphasen im Zuge eines einheitlichen Leitungsprozesses verstanden. 2)
Eine andere funktionelle Aufgliederung der Unternehmensführung nehmen Newman/Summer/Warren vor. Bei ihnen erscheinen die 4 Teilfunktionen Organisieren, Planen, Leiten, Kontrollieren. Dabei wird der Planung eine zentrale Rolle zugestanden im Sinne des Erkennens von Problemen und der Entscheidung über Maßnahmen, womit Organisieren, Leiten und Kontrollieren vorgeformt seien. 3)

Diese und andere, in Einzelheiten divergierende Einteilungen von Leitungsfunktionen sind nicht als Ausdruck grundlegender Meinungsverschiedenheiten darüber anzusehen, was Leitungs- oder Führungstätigkeit (beide Begriffe werden hier synonym verwendet) ausmacht, sondern stellen nur graduelle Abweichungen, Bedeutungsverschiebungen oder unterschiedliche Lösungen für Abgrenzungsschwierigkeiten dar. 4)

---

1) S. Hellfors, a.a.O., S. 26
2) ebenda, S. 15 f
3) Newman/Summer/Warren, a.a.O., S. 35
4) S. Hellfors, a.a.O., S. 57

3. Unternehmensziele als Richtmaß unternehmerischer Entscheidungen

Entscheidungs- und Anordnungskompetenz waren oben als Kennzeichen dispositiver Tätigkeit erwähnt worden, - wobei nur die Anordnungsbefugnis das unterscheidende Merkmal gegenüber ausführender Tätigkeit darstellt. Das Fällen und Durchsetzen von Entscheidungen im Unternehmen muß aber an Hand einer Richtgröße, eines Zieles erfolgen, auf das alle Aktivitäten der Unternehmung hin gerichtet sind.

Als dieses handlungsbestimmende Unternehmensziel wurde in den Wirtschaftswissenschaften lange Zeit das Streben nach maximalem Gewinn angesehen. Diese einfache Zielannahme hatte solange ihre Berechtigung, als den meisten Unternehmen andere Ziele nicht zur Wahl standen, solange sie nämlich befürchten mußten, für die Nichtausnutzung von Gewinnchancen mit der Verdrängung durch die Konkurrenten bestraft zu werden. Heute herrschen dagegen in den hochentwickelten Volkswirtschaften auf vielen Märkten Bedingungen, die den Marktteilnehmern einen mehr oder weniger großen Verhaltensspielraum gewähren und damit die Wahl zwischen verschiedenen Unternehmenszielen erlauben. 1)

Zu der zunächst eingeführten Unterscheidung von kurz- und langfristiger Gewinnmaximierung traten bald weitere Alternativen hinzu:

Erzielung eines Mindestgewinns, Umsatzmaximierung, Erreichung oder Verteidigung eines bestimmten Marktanteils; dann als immaterielle Ziele Sicherheitsstreben, Macht, Prestige, Unabhängigkeit, u.a. 2)

---

1) E. Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Gutenberg-Festschrift, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 19f

2) ebenda, S. 18ff

Da diese Zielsetzungen einander nicht generell ausschließen, sondern sich teilweise kombinieren lassen, treten schließlich Zielkomplexe oder Zielsysteme an die Stelle des ursprünglich einen Unternehmenszieles, indem ein Hauptziel durch eine Nebenbedingung oder deren mehrere modifiziert wird.
Dabei kann das Ziel Gewinnerzielung (nicht unbedingt Gewinnmaximierung) als Existenzbedingung des Unternehmens jedenfalls solange nicht ignoriert werden, wie die Unternehmung noch mit irgendwelchen Konkurrenten in Wettbewerb steht.
Heinen sagt dazu: "Das Gewinnmotiv stellt nach wie vor die w i c h t i g s t e Antriebskraft unternehmerischen Handelns dar. Die traditionelle Unternehmenstheorie ist jedoch in mehrfacher Hinsicht eine zu e i n s e i t i g e "Gewinntheorie"." 1)

4. Bestimmungsfaktoren für die Entscheidungsqualität

Aufgabe der Unternehmensleitung ist es nun, zunächst das Unternehmensziel verbindlich zu fixieren. Nach der Zielentscheidung sind in den oben angedeuteten Teilfunktionen der Leitung die Mittelentscheidungen zu treffen, die der Verwirklichung des Unternehmenszieles dienen.
Solche Mittelentscheidungen fallen täglich auf allen Ebenen der Betriebshierarchie. Das Problem dabei ist, die Übereinstimmung dieser laufenden Entscheidungstätigkeit mit dem vorgegebenen Unternehmensziel zu gewährleisten, - eine Aufgabe, die der Kontrolle als Leitungsfunktion obliegt. Die Qualität der Führungsentscheidungen im Mittelbereich (Zielverwirklichung) bemißt sich danach, wie gut sie das angestrebte Unternehmensziel realisieren helfen.
In der Praxis wird, wie die Untersuchungen von Eberhard Witte zeigen, diese Beurteilung der Entscheidungsquali-

---

1) E. Heinen, a.a.O., S. 28

tät zusätzlich dadurch erschwert, daß die Zielsetzung am Anfang eines größeren Entscheidungsvorganges nicht immer feststeht, vielmehr eine anfängliche Zielunsicherheit häufig erst während des Entscheidungsprozesses geklärt werden kann. 1)

Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen wird von verschiedenen Komponenten bestimmt:

a) objektiven Faktoren, wie der Vollständigkeit und Zuverlässigkeit der vorliegenden Informationen (dem Informationssystem bei Heinen) 2), der Reichweite der Entscheidung, dem Zeitaufwand für den Entscheidungsprozeß,

b) bewußten subjektiven Einflußgrößen, den Absichten, Handlungmotiven, Zielvorstellungen der Entscheidungsträger und

c) ihren Eigenschaften, Begabungen, Fähigkeiten sowie Unzulänglichkeiten, Ressentiments, Vorurteilen, also unbewußt mitwirkenden Persönlichkeitsbestandteilen.

Die letzteren bilden den Gegenstand unseres besonderen Interesses.

"Entscheidungen werden in den meisten Fällen von Menschen als Entscheidungssubjekten getroffen. Außer den sachlichen Informationen gehen daher in die Entscheidungen auch die Ausflüsse der Persönlichkeitsstrukturen ein, die unter anderem durch weltanschauliche, religiöse, ethische, politische und soziale Normen geprägt sind. Daneben treten auch psychologische Einflüsse auf, die sich inform des Zögerns oder Vermeidens risikoreicher Entscheidungen als Hemmungen äußern." 3)

Eine wesentliche Vorentscheidung über die Qualität zukünftiger Führungsentscheidungen im Unternehmen wird also bereits bei der Führungsauslese getroffen. Von da-

---

1) Ch. Wolff, Anatomie einer Entscheidung, in: DIE WELT vom 7.3.1970

2) E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 24

3) E. Kosiol, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 241

her erscheint es höchst aktuell, die Verfahren und Kriterien zu erforschen, die bei der Auswahl unternehmerischer Führungskräfte zur Anwendung kommen.

5. Unternehmensleitung in verschiedenen Wirtschaftsordnungen

Die bisherigen Ausführungen zu den Komplexen Unternehmensleitung, Führungsentscheidungen und Unternehmungsziele orientierten sich an der Situation von Unternehmungen in marktwirtschaftlichen Ordnungen.
Die Konzeption, die mit dieser Arbeit verfolgt wird, zielt aber auf einen internationalen Vergleich der Praxis in der betrieblichen Führungsauslese, wobei die Sowjetunion und der östliche Teil Deutschlands Volkswirtschaften mit zentralverwaltungswirtschaftlicher Ordnung repräsentieren. Daher stellt sich die Frage, ob und inwieweit die bis hier angestellten Vorüberlegungen zur Führungsauslese auch für Unternehmungen außerhalb marktwirtschaftlicher Ordnungen gültig sind oder modifiziert werden müssen. Der hier gesteckte Rahmen erlaubt indessen keine ausführliche Abhandlung über die Funktionsweise unterschiedlicher Wirtschaftsordnungen. Dafür muß auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen werden. 1)
Beschränkt auf die hier relevanten Probleme ist folgendes festzustellen:
Die eingangs genannten Veränderungen der technisch-sozialen Umwelt, die die Unternehmensleitung zu einer immer komplizierteren Aufgabe gemacht haben, gelten - bis auf die typisch verkehrswirtschaftlichen Marktrisiken - auch für die Zentralverwaltungswirtschaften: Größenwachstum der wirtschaftenden Einheiten, Beschleunigung des tech-

---

1) z.B.W.Eucken, Die Grundlagen der Nationalökonomie, 7. Auflg.Berlin usw. 1959, insbes.3.Teil, 2.-4.Kapitel;
K.P.Hensel, Einführung in die Theorie der Zentralverwaltungswirtschaft, 2.Auflg.Stgt. 1959;
G.Gutmann, Theorie und Praxis der monetären Planung in der Zentralverwaltungswirtschaft, Stgt.1965;
E. Heimann, Wirtschaftssysteme und Gesellschaftssysteme, Tübingen 1954

nischen Fortschritts, engere Verflechtung zwischen Politik und Wirtschaft sowie der einzelnen Volkswirtschaften untereinander sind hier wie dort zu beobachten.
Ein gewichtiger Unterschied zwischen Unternehmen in Marktwirtschaften und solchen in Volkswirtschaften mit zentraler Lenkung liegt dagegen beim Unternehmensziel vor. Während der Unternehmer im Marktwettbewerb Gewinnmaximierung oder ein modifiziertes Rentabilitätsziel anstrebt, besteht das in zentral geleiteten Volkswirtschaften dem einzelnen Betrieb vorgegebene Ziel in der Planerfüllung. Die Unterschiede liegen sowohl im Inhalt der Zielsetzung als auch in der Kompetenz für die Zielfestlegung:
bei dezentraler Lenkung (Marktwirtschaft) ist die Festsetzung des Unternehmenszieles Aufgabe der Unternehmensleitung, bei zentraler Lenkung (Zentralverwaltungswirtschaft) wird das Unternehmensziel von der Planungsbehörde für alle Unternehmen verbindlich festgelegt.
Auch hinsichtlich der weiteren Teilfunktionen der Unternehmensleitung besteht keine volle Übereinstimmung zwischen den beiden Grundtypen von Wirtschaftsordnungen. Soweit sich diese Leitungsfunktionen auf innerbetriebliche Abläufe erstrecken, finden sich zwar keine markanten Unterschiede. Anders dagegen im Verhältnis der Unternehmung zur Außenwelt:
Während das Unternehmen in marktwirtschaftlicher Ordnung seine wichtigsten Informationen für unternehmerische Entscheidungen aus dem Marktgeschehen erhält, ist für das Unternehmen im System zentraler Lenkung die vorgesetzte Wirtschaftsbehörde die maßgebliche Informationsquelle.

Beim Entscheidungsprozeß, namentlich hinsichtlich der Faktoren, die die Qualität der Führungsentscheidungen bestimmen, sind wiederum keine wesentlichen Unterschiede zu berücksichtigen.
Es ergeben sich also zwei hier relevante Abweichungen für die Leitung von Unternehmen in verschiedenen Wirt-

schaftsordnungen: Inhalt und Festlegung des Unternehmenszieles und die Orientierung der Führungsentscheidungen. Ob diese Verschiedenheit der Unternehmenssituation Rückwirkungen auf die Kriterien und Verfahren der wirtschaftlichen Führungsauslese hat, darüber soll das in diesem Buch dargebotene empirische Material Aufschluß geben.

B Inhalt und Bedeutung der Auslesekriterien

Persönliche Prägungen, die sich auf das spätere Verhalten im Entscheidungsprozeß auswirken können, bringt der Anwärter auf eine Führungsposition teils aus seinen natürlichen Anlagen, seinem Erbgut, teils aus dem Milieu mit, in dem er groß geworden ist und Erfahrungen gesammelt hat.
Physiognomie, Charakter, Temperament, Mentalität sind solche Prägungen, die unter dem Auslesekriterium "Persönlichkeitsmerkmale" zusammengefaßt werden sollen.
Mit den Auslesekriterien "Soziale Herkunft" und "Bildungsweg" soll das Milieu ermittelt werden, in dem der Führungsanwärter seine Kindheit und Lehrjahre verbracht hat.
Häufiger oder relativ seltener Wechsel der Umwelt in der Berufslaufbahn ist ein möglicher Bestimmungsfaktor für späteres Verhalten, dessen Bedeutung bei der Führungsauslese mit dem Kriterium "Mobilität und Fluktuation" erfaßt werden soll.
Relativ vage erscheint der Zusammenhang zwischen dem Verhalten bei Führungsentscheidungen und der politischen Einstellung der Entscheidungsträger. Immerhin gewinnen politische Rücksichtnahmen bei wichtigen Entscheidungen selbst privater Großunternehmen an Gewicht 1) - bei Unternehmen in öffentlichem Eigentum wird es ohnehin erwartet - , so daß die Aufnahme eines Kriteriums "Politische Einstellung" interessant genug sein dürfte.
Mit "Belastungs- und Bewährungsproben" schließlich soll ein Komplex von Auslesegesichtspunkten berührt werden, der einiges über die von Führungskräften geforderte psychische und moralische Belastbarkeit mitteilt, - sicher keine unwichtige Größe im Hinblick darauf, daß Unterneh-

---

1) etwa die zunehmend zu beobachtende Praxis, unpopuläre Entscheidungen wie Preiserhöhungen, Entlassungen oder Kurzarbeit nach Wahlterminen zu treffen bzw. zu verkünden.

mensleiter häufig unter Druck und in Zwangssituationen entscheiden müssen.
An dieser Stelle empfiehlt es sich, einem naheliegenden Mißverständnis vorzubeugen.
Es wird im Laufe dieser Arbeit kein Aufschluß darüber gegeben werden, i n w e l c h e r W e i s e sich die soziale Herkunft eines Unternehmensleiters, sein Temperament, seine politische Einstellung oder seine psychische Belastbarkeit auf seine Führungsentscheidungen auswirkt. Darüber Auskunft zu geben, muß der Psychologie oder der Verhaltensforschung vorbehalten bleiben. Unterstellt wird aber, daß ein Zusammenhang besteht.
Das Anliegen dieser Arbeit ist bescheidener:
Hier soll ermittelt werden, ob und welche Bedeutung den einzelnen der vorerwähnten Auslesekriterien bei der Führungsauslese beigemessen wird, bzw. in welchem Umfang eine bestimmte soziale Herkunft, politische Einstellung, Häufigkeit des Stellenwechsels, usw. für die Führungskräfte der Unternehmungen in jedem der fünf daraufhin untersuchten Länder typisch ist.
Die Auswahl der sechs Auslesekriterien erfolgte im Hinblick auf diesen angestrebten internationalen Vergleich und nicht im Bemühen um Vollständigkeit.

C Verfahren der Führungsauslese in der Orientierungsphase

Bei der Auslese von Kandidaten für unternehmerische Führungspositionen sind verschiedene Verfahrensweisen möglich.
Zum Zwecke der Systematisierung wird hier eine Zweiteilung der Ausleseverfahren an Hand der zwei verschiedenen, zeitlich nacheinander liegenden Phasen des Auslesepro-zesses vorgenommen:
der Orientierungsphase, die dem Überblick über das Angebot an Bewerbern dient, und der Entscheidungsphase, in der die Auswahl unter den Kandidaten getroffen wird.

Während die verschiedenen Verfahren in der Entscheidungsphase danach geordnet werden, welche Instanz (Person oder Gruppe) das Recht für sich in Anspruch nehmen kann, die Entscheidung zu treffen oder maßgeblich zu beeinflussen, sind die Verfahren in der Orientierungsphase nach dem Grad der Offenheit des Zugangs zur Bewerberkonkurrenz gegliedert.
Beginnen wir mit den Ausleseverfahren in der Orientierungsphase.
Dabei werden die Betrachtungen im folgenden auf die eine Richtung des Vorgangs, den Wettbewerb der Positionsanwärter um eine offene Führungsposition, beschränkt. Der umgekehrte Vorgang, die Konkurrenz verschiedener Stellenanbieter um einen Führungskandidaten, bleibt hier außer Betracht.

1. Offene Bewerberkonkurrenz

Als Ausgangspunkt wird der Fall einer offenen Bewerberkonkurrenz gewählt. Darunter ist zu verstehen, daß sich jeder Interessent für eine zu besetzende Leitungsposition, der sich im Besitze der nötigen Qualifikationen glaubt, der Auslese für diesen Posten stellen kann. Worauf es also ankommt, das ist die prinzipielle Offenheit der Beteiligung am Ausleseprozeß.

2. Beschränkte Bewerberkonkurrenz

Mit der Einführung von Auslesepräferenzen kann die offene Bewerberkonkurrenz zu einer beschränkten Konkurrenz werden, indem bestimmten Personengruppen der Zugang zum Auslesevorgang faktisch verwehrt wird. Einige für beschränkte Bewerberkonkurrenz typische Präferenzen sollen hier vorgeführt werden.

a) Die massivste und zugleich am weitesten verbreitete Zugangsbeschränkung zur Konkurrenz um Führungspositionen liegt in der Diskriminierung der Frauen. Wenn es um leitende Posten im Unternehmen geht, gelten Bewerberinnen, wie immer es um ihre fachliche und menschliche Qualifikation bestellt sein mag, ihren männlichen Konkurrenten gegenüber nicht nur als nicht gleichwertig, sondern oft werden sie grundsätzlich nicht in Betracht gezogen. Wie stark diese Tendenz allen Gleichberechtigungsproklamationen zum Trotz bis heute verbreitet ist, wird im Laufe der folgendem Kapitel deutlich werden.

b) In verschiedenen Bereichen gilt es als Prinzip, nur (betriebs-,konzern-,branchen-)interne Kandidaten für die Besetzung einer Position zu berücksichtigen. Ebenso denkbar, wenn auch kaum üblich, ist die Verfolgung des umgekehrten Prinzips, nur Bewerber von außen heranzuziehen. Das diskriminierende, konkurrenzmindernde Kriterium bildet im einen Falle die Organisationszu-

gehörigkeit, im anderen die Organisationsfremdheit.

c) Ein weiteres Beispiel für Zugangsbeschränkungen bildet das Erfordernis einer bestimmten Vorbildung als Bewerbungsbedingung für leitende Posten.
Bevorzugt sein können dadurch Absolventen eines bestimmten Ausbildungsabschlusses (Abitur, Staatsprüfung, Diplom, Doktorgrad), besonderer Ausbildungsanstalten oder spezieller Fachrichtungen. Besonders markante Präferenzen in dieser Hinsicht lassen sich bei der Führungsauslese in Großbritannien nachweisen, aber auch in der UdSSR und der DDR, wie im empirischen Teil der Arbeit zu zeigen sein wird. 1)
Diskriminiert werden hier Bewerber, die aus irgendwelchen Gründen nicht den geforderten formalen Ausbildungsgang durchlaufen haben, trotzdem aber über das für die fragliche Stellung notwendige Wissen und Können verfügen.

d) Schließlich spielen bei der Führungsauslese häufig Präferenzen eine Rolle, die sich auf eine bestimmte Gruppenzugehörigkeit (Partei, Konfession, Rasse, Volksgruppe) gründen. Benachteiligt sind hier jeweils solche Kandidaten, die, wenn auch sonst vielleicht hervorragend geeignet, die je verlangte Gruppenmitgliedschaft nicht besitzen.

e) Zusätzlich kompliziert wird die Auslese im Hinblick auf die zuletzt genannten Präferenzen, wenn in den über die Kandidatenauslese entscheidenden Gremien eine Koalition verschiedener Gruppen besteht, deren jede ihre Anhängerschaft zu begünstigen trachtet. Bei einem solchen Proporzmodell verschärfen sich die diskriminierenden Wirkungen.
Einmal werden Angehörige von neutralen Gruppen, die im Proporzschlüssel für die Stellverteilung überhaupt unberücksichtigt geblieben sind (Parteilose, Konfessions-

---

1) siehe Seite 61 ff, 87 ff, 111 ff

lose, evtl. ethnische Minderheiten, Ausländer), von den nach Proporz zu vergebenden Stellen pauschal ausgeschlossen.
Die zweite Beschränkung ergibt sich bei der Besetzung der einzelnen Position.
Unterstellen wir den einfachsten Fall, eine nur zweiseitige Koalition der Partei, Volksgruppe oder Konfession A mit einer anderen B, so scheiden für die Besetzung einer A-Stelle außer allen Neutralen auch alle B-Angehörigen aus, und umgekehrt.
Erschwerend kann weiter hinzukommen, daß zwischen dem proporzbedingten "Besitzstand" einer Gruppe und dem Reservoir einigermaßen qualifizierter Stellenanwärter unter ihren Mitgliedern ein mehr oder weniger krasses Mißverhältnis besteht. Also etwa, wenn der Proporzschlüssel der B-Gruppe 75 % der in einem bestimmten Bereich zu besetzenden Stellen zuspricht, die B-Gruppe sich aber gerade dadurch auszeichnet, daß in ihr Leute mit den für diesen Sektor notwendigen Voraussetzungen und Spezialkenntnissen besonders gering vertreten sind. 1)
Daß diese Ausführungen zum Proporzmodell nicht etwa nur für Positionen im politischen Bereich gelten - wiewohl sich da die besten Anschauungsbeispiele bieten - , läßt sich durch einschlägiges Material belegen. 2)

f) Der Bewerberkreis wird weiter verkleinert und die Konkurrenzbeschränkung verschärft durch Kombination mehrerer der erwähnten Auslesepräferenzen. Das sieht dann etwa so aus, daß für eine Position ein männlicher Kandidat nur innerhalb der Organisation gesucht wird, der der A-Partei angehören, die B-Konfession besitzen und im C-Landesteil geboren sein soll.
Erweitert wird der Spielraum für die Bewerberkonkurrenz andererseits dadurch, daß einige der jeweils diskriminierenden Merkmale nicht unabänderlich, sondern gestaltbar sind. So kann man eine bestimmte Abstammung zu fin-

---

1) Für den politischen Bereich dazu G. Lehmbruch, Proporzdemokratie, Tübingen 1967, S. 41 ff

2) F.Harbison/C.A.Myers, Management in the Industrial World, New York etc. 1959, S. 73 ff;
A.Vodopivec, Wer regiert in Österreich?, Wien 1960, insbes.S.143 ff und 220 ff; "Österreichs große Koalition" in: Der Spiegel, Nr. 36 v. 1.9.1965, S. 70 ff

gieren versuchen, Parteimitgliedschaft und Konfessionszugehörigkeit erwerben und aufgeben.

3. Positionsvererbung

Die bisherige, nach der Offenheit der Bewerberkonkurrenz vorgenommene Systematisierung von Ausleseverfahren beschließt der Vorgang der Positionsvererbung. 1)
Ein Rest von Auslesekonkurrenz kann hier noch unter einer Mehrzahl von Erben gegeben sein, wobei sich der am besten befähigte Erbe gegenüber seinen Miterben schließlich durchsetzen mag, mit deren Billigung oder auch gegen ihren Widerstand.
Im Falle des Alleinerben ist der wettbewerbslose Grenzfall erreicht. Die "Präferenz" gilt hier einem einzigen Führungskandidaten und schließt alle potentiellen Positionskonkurrenten aus.

4. Einheirat und Geschäftserwerb

Zwei Sonderfälle der Führungsauslese werden hier angeführt, da sie am ehesten als Abarten der Positionsvererbung einzuordnen sind: Einheirat und Geschäftserwerb.

Bei beiden Vorgängen mag im Einzelfall eine Bewerberkonkurrenz um die zu vergebende Position stattfinden. Aber hier spielen anderweitige Auslesekriterien die ausschlaggebende Rolle. Die Führungsposition fällt demjenigen gewissermaßen als Beigabe zu, der in einem nicht primär auf diese Position hin gerichteten Auslesepro[illegible] auserwählt worden ist.

---

1) "Erbschaft" ist hier nicht auf den streng juristischen Begriff eingeschränkt, sondern steht für alle Beispiele von Amtsnachfolge auf der Basis verwandtschaftlich-freundschaftlicher Bindungen.

D Verfahren der Führungsauslese in der Entscheidungsphase

Ging es bei den Ausleseverfahren in der Orientierungsphase um eine Gliederung der möglichen Antworten auf die Frage:
Wer kann sich um eine Leitungsposition bewerben? - ,
so lautet die nun zu beantwortende Frage:
Wer kann über die Auswahl der Kandidaten entscheiden?
Diese Frage nach der Entscheidungsinstanz soll interpretiert werden als Frage nach der Legitimationsbasis für das Entscheidungsrecht.

1. Einsetzung durch den Eigentümer

Die klassische Legitimation für die Inanspruchnahme des Entscheidungsrechtes bei der Auslese von Unternehmensleitern ist das Eigentum an den Produktionseinrichtungen. Dieses Ausleseverfahren wird hier "Einsetzung durch den Eigentümer" genannt.
Für die Beziehung zwischen Subjekt der Auslese (Unternehmenseigner) und Objekt der Auslese (Positionsbewerber) ergibt sich daraus ein Rangverhältnis im Sinne der Über-Unter-Ordnung.
Als Auslesesubjekt "Eigentümer" können dabei verschiedene natürliche und juristische Personen in Erscheinung treten. Bei dem Versuch, eine Übersicht der möglichen Eigentümerstellungen zu konzipieren, ergeben sich die folgenden Alternativen:

a) Als den "klassischen Typ des Betriebseigentümers" könnte man den Unternehmer bezeichnen, der, als Firmengründer oder -erbe, in der Gestaltung und Entwicklung seines Unternehmens sein Lebenswerk sieht und dessen Schicksal ein für allemal mit der Firma verknüpft ist.

b) Andere Züge zeigt bereits der Compagnon, der aktive Geschäftsteilhaber oder Gesellschafter, dessen Identi-

fikation mit der gemeinsamen Unternehmung zwar weniger vollkommen sein mag als beim Alleinunternehmer, der aber enger an die von ihm mitbetriebene Firma gebunden ist als durch bloßes Kapitalverwertungsinteresse.

c) Als dritter Eigentümertypus kommen juristische Personen in Frage (Gebietskörperschaften, Verbände, andere Unternehmen, Holdings, u.ä.). Hier kann von innerem Engagement, Identifikation mit einer Firma, nicht mehr gesprochen werden. Das Verhältnis der Eigentümer zum Eigentumsobjekt ist anonym, sachbezogen, zweckbetont, durch Repräsentanten vermittelt.

d) Schließlich ist der Großaktionär als Eigentümer aufzuführen, der dadurch charakterisiert werden kann, daß er sich gewöhnlich an der laufenden Geschäftsführung nicht mehr beteiligt, auf Grund seines hohen Kapitalanteils aber auf wichtige Entscheidungen Einfluß ausüben kann.

e) Als vorletztes Glied der Kette erscheint der Kleinanleger (Kleinaktionär, unter Umständen auch stiller Gesellschafter und Kommanditist), dessen Anteilnahme an seinem Unternehmenseigentum meist auf das bloße Erwerbsinteresse reduziert ist, der auf die Wahrnehmung anderer Eigentümerrechte als das des Dividendenbezugs verzichtet, keine differenzierten Ziele mit seiner Kapitalanlage verfolgt, keine affektive Bindung an das Eigentumsobjekt zeigt.
Seine Stellung ähnelt damit - vom Risiko des Kapitalverlustes abgesehen - mehr der eines Gläubigers als der des klassischen Eigentümers, - und selbst das Verlustrisiko wird ihm durch staatliche Subventionspolitik gelegentlich noch teilweise abgenommen.

f) Übrig bleibt die Belegschaft als Eigentümer. Ihre Einordnung in ein Schema, das nach dem Grad des persönlichen Engagements, der Vertrautheit mit den Betriebsinterna und

der Chance der Einflußnahme darauf gestuft ist, bereitet Schwierigkeiten. Die subjektive Verbundenheit mit dem Unternehmen dürfte von Belegschaft zu Belegschaft sowohl wie von einem Kollegen zum anderen schwanken, und die Chance der Einflußnahme auf betriebliche Entscheidungen wird wesentlich von den Feinheiten der jeweiligen Rechtskonstruktion wie auch von den Persönlichkeitsstrukturen abhängen.
An letzter Stelle steht der verhältnismäßig seltene Fall, daß die Belegschaft die Stellung des Unternehmenseigners einnimmt, aber auch deshalb, weil sich von da der Anschluß an die zweite Gruppe von Ausleseverfahren in der Entscheidungsphase ergibt.

2. Einsetzung durch Nichteigentümer

Hier muß also der Ausübung der Entscheidungsvollmacht eine andere Legitimationsbasis als Eigentum zugrunde liegen - sofern die Inanspruchnahme der Entscheidungsbefugnis überhaupt legitimiert ist.

a) Bleiben wir gleich bei der Betriebsbelegschaft, jetzt als Nichteigentümer. Legitimationsbasis für ihre Entscheidung über die Betriebsleiterauslese kann ein gesetzlich oder vertraglich verankertes Mitbestimmungsrecht sein. Ob diese Legitimation ausreicht, bei der Ausleseentscheidung im Zusammenwirken mit anderen Entscheidungsträgern den Ausschlag zu geben, hängt wieder von der jeweiligen Ausgestaltung der Mitbestimmungsregelung und den Umständen des Einzelfalles ab.

b) Als weitere Entscheidungsinstanz kommen Banken in Frage. Soweit sie als Aktionäre kraft eigenen Rechtes mitentscheiden, sind sie oben unter den verschiedenen Eigentümerstellungen einzuordnen. Banken können aber entscheidenden Einfluß ausüben, ohne Eigentümer zu sein, nämlich mittels delegierter Befugnis (Depotstimmrecht),

also stellvertretend für den Eigentümer, oder dank faktischer Machtverhältnisse, auf Grund einer starken Gläubigerposition. Im ersten Falle kann sich die Bank auf einen Eigentümerauftrag berufen und ist damit indirekt auch durch Eigentum in der Machtausübung legitimiert, während die Ausleseentscheidung bei reiner Gläubigerstellung ohne Legitimation geschieht.
Der Legitimationsmangel wird allerdings nicht oft akut, denn nur selten befindet sich die Bank in reiner Gläubigerposition. Vielmehr ist sie häufig zugleich selbst Aktionär und/oder Depotverwalter anderer Aktionäre, besonders, wenn es sich, wie in Deutschland, um den Typ der Universalbank handelt.

c) Der wichtigste Fall der Ausleseentscheidung durch Nichteigentümer ist das Verfahren der Zuwahl oder Kooptation durch ein Managerkollegium. Hier besteht zwischen Auslesesubjekt und Ausleseobjekt ein Verhältnis der Beiordnung, der Kollegialität. Das Auslesesubjekt (Management) entscheidet hier nicht auf Grund höheren Rechts, als Eigentümer. Seine Legitimationsbasis ist zweifelhaft.
Das, was als Ersatz für die Legitimation durch Eigentum angeboten werden kann und häufig in dieser Absicht vorgetragen wird, 1) wie besondere Sachkenntnis, Leistung, Auftrag des Eigentümers (ausdrücklich oder stillschweigend), Handeln im öffentlichen Interesse, bleibt unbefriedigend, weil entweder der zugrunde gelegte Sachverhalt selbst zweifelhaft ist (Eigentümerauftrag, öffentliches Interesse), oder weil das betreffende Merkmal auch auf andere Individuen oder Gruppen zutrifft (Sachverstand, Leistung), die daraus ebensogut ein Entscheidungsrecht ableiten könnten. 2)

---

1) P.F.Drucker, Die Praxis des Management, Düss. 1956, S. 150

2) H.Pross, Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt 1965, S. 168 ff

Der Verdacht bleibt daher bestehen, daß beim Verfahren der Kooptation die Ausleseinstanz Management mit der Rechtsausübung einfach ein Vakuum ausfüllt, das dadurch entstanden ist, daß die Eigentümer als legitimierte Entscheidungsträger ihr Recht nicht wahrnehmen können oder wollen. 1)

Namentlich die Stellung des Kleinaktionärs ist derart schwach, daß er auf die Auslese der Unternehmensleiter keinen Einfluß ausüben kann. Ob das Unternehmensmanagement deshalb schon Kooptation betreiben kann, hängt von der Eigentumsstruktur der Unternehmung ab. Solange Mehrheitsaktionäre oder starke Minderheitengruppen ihre Eigentümerrechte geltend machen, oder sofern eine Bank maßgeblichen Einfluß ausübt, können daraus der Kooptation trotz der Ohnmacht der Kleinanleger Hindernisse erwachsen.

Wer sich letzten Endes durchsetzt, kann nicht theoretisch entschieden werden, sondern zeigt sich im Einzelfall. Hier war nur zu zeigen, welche Umstände die Chance der verschiedenen Entscheidungsträger, die Ausleseentscheidung zu bestimmen, begünstigen oder erschweren.

---

1) So H. Schelsky, Berechtigung und Anmaßung in der Managerherrschaft, in: H.D. Ortlieb (Hrsg) Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik ohne Dogma; Stgt. 1954, S. 96 ff

3. Rechtslage und faktische Machtausübung

Zur Frage der Ausleseinstanz für die Führungsauslese im Unternehmen existieren gesetzliche Regeln. Daraus könnte der Einwand entspringen, die Lage sei in Wahrheit viel klarer als es hier erscheine, denn nach Aktienrecht bestimme der Aufsichtsrat den Vorstand (das Management, die Unternehmensleitung im engeren Sinne), und damit erübrigten sich die bisher angestellten Überlegungen.
Tatsächlich ist nach § 84 des deutschen Aktiengesetzes von 1965 der Aufsichtsrat für Bestellung und Abberufung des Vorstandes zuständig.
Der Aufsichtsrat setzt sich seinerseits nach § 96 des Aktiengesetzes aus Vertretern der Aktionäre, und, soweit die Gesellschaft den Bestimmungen des Betriebsverfassungs- oder des Mitbestimmungsgesetzes unterliegt, auch aus Arbeitnehmervertretern zusammen.
Hinter dieser gesetzlichen Regelung verbirgt sich eine Vielzahl möglicher Kräftekonstellationen, und gerade um deren Berücksichtigung ging es hier.
Formal betrachtet ist der Aufsichtsrat die alleinige Ausleseinstanz, die die Unternehmensleiter (den Vorstand) auswählt. Tatsächlich wird die Führungsauslese von den Kräften bestimmt, deren Repräsentanten im Aufsichtsrat die stärkste Stellung innehaben, oder die, ohne überhaupt repräsentiert zu sein, den Aufsichtsrat in seinen Entscheidungen beeinflussen oder unter Druck setzen können, - und das kann sogar der nach dem Gesetz vom Aufsichtsrat abhängige Vorstand selbst sein. 1)

---

1) Im gleichen Sinne äußern sich über die Stellung des Board in der Verfassung der amerikanischen Aktiengesellschaft: P.F.Drucker, Die Praxis des Management, a.a.O., S. 221 ff;
R.A.Gordon, Business Leadership in the Large Corporation, Washington 1945, S. 145

Erläuterungen zum methodischen Vorgehen

Um herauszufinden, nach welchen Gesichtspunkten Kandidaten für wirtschaftliche Führungspositionen ausgelesen werden, bieten sich zwei mögliche Wege an.
Einmal könnte man diejenigen fragen, die die Auslese vornehmen (Eigentümer, Management, Banken), von welchen Gesichtspunkten sie sich dabei leiten lassen. Der Vorteil dabei wäre, daß man authentische Aussagen erhielte. Nachteilig ist dagegen, daß diese Verfahrensweise einen beträchtlichen Aufwand nötig machte.
Die Voraussetzungen für eine solch aufwendige Materialerhebung als Grundlage dieser Darstellung waren hier nicht gegeben. Infolgedessen mußte nach einem anderen Weg in der Bearbeitung des Themas gesucht werden.
Dieser zweite hier beschrittene Weg besteht in der Heranziehung und Auswertung von bereits veröffentlichten und erreichbaren Untersuchungen über die Auslese wirtschaftlicher Führungskräfte.
Zu beachten ist dabei, daß die dazu vorliegenden Veröffentlichungen fast nie auf Befragungen von Entscheidungsträgern (Auslesesubjekten) beruhen, sondern regelmäßig auf Analysen der Zusammensetzung der Unternehmensleitungen selbst. 1) Es wird also unterstellt, daß die bei solchen Analysen zutage geförderten Merkmale der Inhaber von Führungspositionen dieselben sind, die als Auswahlkriterien im Ausleseprozeß deren Erfolg begründeten (oder zumindest nicht hinderten).
Hinsichtlich des verwendeten Quellenmaterials bedarf es folgender Anmerkung:
Häufig enthält die vorliegende Literatur zu Fragen der Führungsauslese in der Wirtschaft mehr moralisierende Äußerungen, Postulate, Zukunftsvisionen und Wunschvorstellungen als empirische Fakten. Bei der Literaturauswahl habe ich mich daher von dem Grundsatz leiten

---

1) Eine interessante Ausnahme bilden die 1965 und 1968 vorgenommenen Umfragen der FAZ über den Bedarf der gewerblichen Wirtschaft an Führungsnachwuchs mit höherer Bildung, veröff.in FAZ Nrn.205 u.223/1965; 275 u.291/1968

lassen, Darstellungen dessen, was ist, den Vorrang einzuräumen vor Abhandlungen darüber, was sein sollte oder könnte. Allerdings war das Angebot einschlägiger Veröffentlichungen nicht immer so umfangreich, daß dieses Auswahlprinzip strikt eingehalten werden konnte. Dabei ist auch zu beachten, daß ein wesentlicher Unterschied besteht zwischen dem Umfang an Publikationen, der zu einer bestimmten Frage existiert, und der Anzahl von Veröffentlichungen, die mit vernünftigem Zeit- und Geldaufwand beschafft werden kann. Ein an unzureichender Ausstattung und mangelhafter Leistungsfähigkeit krankendes, von Traditionen allenthalben behindertes Bibliothekswesen macht die erreichbare Literatur oft zu einer Zufallsauswahl.

Die Aussagefähigkeit des hier zusammengetragenen Materials ist in mehr als einer Hinsicht beschränkt.

Ein fünffacher Ländervergleich in der Führungsauslesepraxis (mit einem sechsten, als Exkurs behandelten Land) erschien dennoch sinnvoll bei Beachtung der folgenden Einschränkungen:

Gegenstand der Untersuchung ist die Auslese der obersten Unternehmensleiter, wie immer ihre Titel oder Funktionsbezeichnungen lauten mögen. Dabei kann es sich sowohl um Einzelpersonen handeln wie um die Mitglieder eines Kollegialorgans.

Verschiedene der hier herangezogenen Quellen beschränken ihre Aussagen allerdings nicht auf einen so eng gefaßten Personenkreis, sondern beziehen nachgeordnete Leitungspositionen mit ein, was sich damit rechtfertigen läßt, daß nicht immer derjenige den Betrieb tatsächlich leitet, der es dem offiziellen Organisationsschema oder der juristischen Konstruktion nach zu tun scheint.

So ist es, wofür R.A.Gordon Beispiele anführt, 1) von außen nicht leicht erkennbar, ob in einer amerikanischen Aktiengesellschaft der "president", der "chairman of

---

1) R.A. Gordon, a.a.O., S. 67 ff; desgl. M. Newcomer, The Big Business Executive, New York 1955, S. 14 f, S. 22

the board" oder ein "vice-president" die Rolle des "chief executive officer" spielt.
Außerdem kommen die Nachfolger der Betriebsleiter sehr oft aus der Gruppe der neben oder direkt unter diesen tätigen Topmanager.
Uneinheitlich ist die Verteilung auf einzelne Wirtschaftszweige bei den Führungskräften, die in den hier zugrunde liegenden Untersuchungen erfaßt wurden. Immerhin bilden in fast allen Untersuchungen die Leiter von Industriebetrieben das Hauptkontingent. Führungskräfte im landwirtschaftlichen Sektor bleiben ganz außer Betracht, ebenso die Leiter von Haushaltsbetrieben und Verwaltungen.
Wichtig ist ferner, daß von den einzelnen Untersuchungen verschiedene Betriebsgrößen erfaßt wurden, da sich große und kleine Betriebe in den Verfahren und Kriterien der Führungsauslese oft wesentlich unterscheiden. Infolgedessen ergibt sich ein unterschiedliches Gesamtbild je nachdem, welche Betriebsgröße bei der Materialerhebung die Untergrenze bildete, wie stark also Klein- und Kleinstbetriebe im Material repräsentiert sind.

Zum Zeitraum, für den das hier verwendete Material gilt, ist zu sagen:
Im Mittelpunkt der vergleichenden Darstellung steht die Praxis der Führungsauslese nach dem zweiten Weltkrieg, in den fünfziger und sechziger Jahren. Daß sich das Gewicht dabei von Land zu Land etwas verschiebt, hängt mit den unterschiedlichen Erscheinungsdaten der vorliegenden Quellen zusammen.
So ist im Falle der Bundesrepublik und noch stärker für die DDR fast nur Material neueren Datums vorhanden, dagegen kaum Schrifttum zur Führungsauslese in den ersten 15 Nachkriegsjahren. Bei den übrigen Ländern wiederum beziehen sich die verwendeten Unterlagen vorwiegend auf diesen Zeitraum und weniger Information stand zur Verfügung über die Entwicklung in den sechziger Jahren.

Weiter zurück liegende historische Verhältnisse in den Formen des Aufstiegs und der Auslese werden, wo sich entsprechendes Material anbot, wiedergegeben, beschränkt allerdings auf das 20. Jahrhundert.
In das Kapitel über Betriebsleiterauslese in der DDR sind auch Auskünfte und Eindrücke eingegangen, die ich anläßlich zweier zehntägiger Reisen dorthin 1967 und 1968 sammeln konnte.
Schließlich ist für die Bewertung des statistischen Materials, das hier wiedergegeben wird, folgendes zu berücksichtigen:
Im Zuge internationaler Vergleiche ist es schlechthin unmöglich, voll vergleichbare Zahlen zu finden. Das verhindern die sich von Land zu Land unterscheidenden tatsächlichen Verhältnisse (soziale Wertordnungen, Organisation des Bildungswesens, Menschenschlag, Lebensstil, u.v.a.) ebenso wie die wechselnden Umstände, unter denen diese Zahlen ermittelt wurden (Zeitpunkt, Zuverlässigkeit, Repräsentativität, Einteilungskriterien, etc.).
Demnach kann bei der Gegenüberstellung solcher Zahlen der wesentliche Aussagewert nicht in ihrer exakten Größe, womöglich mit mehreren Kommastellen, zu suchen sein, sondern nur in den relativen Größenordnungen liegen.
Dem Problem unterschiedlicher Bezeichnungen, Einteilungen und Abgrenzungen bei Zahlentabellen ist dadurch Rechnung getragen, daß, wo immer Mißverständnisse möglich schienen, die entsprechenden Termini und Hinweise der benutzten Quelle mit angegeben werden.

E M P I R I S C H E R T E I L

Die Praxis der Führungsauslese

A Auslese von Unternehmensleitern in den USA

Wenn Amerika bei der nach Ländern geordneten Darstellung der Führungsauslesekriterien den Anfang macht, dann liegt darin mehr als ein Zufall.
Die Vereinigten Staaten stellen nicht nur die stärkste Wirtschaftsmacht im Weltmaßstab dar, sie sind auch das Ursprungs- und Heimatland des modernen Management, seiner Ideen und Methoden. "Personal management" bildet dabei einen Bereich von vorrangiger Bedeutung, und in vielen Ländern bemüht man sich, in dieser Hinsicht das amerikanische Beispiel nachzuahmen.
Daß die amerikanischen Methoden der Managementauslese trotzdem nicht über Zweifel und Kritik erhaben sind, werden die folgenden Abschnitte zeigen.

1. Soziale Herkunft

Die international verbreitete Vorstellung von der amerikanischen Traumkarriere "vom Tellerwäscher zum Millionär" ist eine Legende, die niemals, auch nicht zur industriellen Frühzeit Amerikas, ein typisches Aufstiegsmuster verkörpert hat.
Darin stimmen verschiedene Quellen überein. 1)
Ursache dieser Fehlvorstellung ist die Verallgemeinerung einiger weniger außergewöhnlicher Erfolgskarrieren, die es aber zu allen Zeiten gegeben hat.
Tatsächlich ist das Gros amerikanischer Wirtschaftsführer weder aus Söhnen einfacher Bauern und Handwerker noch aus mittellosen Einwanderern hervorgegangen, wie die Legende glauben machen will. Mögen auch einige Immigranten oder deren Söhne ihr Glück in Amerika gemacht haben, so stehen ihnen doch tausende von Ein-

---

1) R.Bendix/F.W.Howton, Social Mobility and the American Business Elite, in: The British Journal of Sociology, vol. VIII, no.4, dec. 1957, S. 359 f;
W.Miller, American Historians and the Business Elite, in: The Journal of Economic History, vol. IX, no. 2, nov. 1949, S. 199 ff

wanderern gegenüber, die gescheitert oder nie über eine kümmerliche Existenz hinausgelangt sind, - nur hat sich keine Legende ihres Schicksals angenommen.

Der typische amerikanische Spitzenmanager ist vielmehr ein Weißer angelsächsischer Herkunft, dessen Vorfahren seit mehreren Generationen in Amerika lebten, und den Schichten gutsituierter Geschäftsleute oder Akademiker angehörten, protestantischer Konfession (episcopalian oder presbyterian) und dank verschiedener Vorteile hat er einen ziemlich leichten Start im Berufsleben gehabt.

Im einzelnen bietet sich folgendes Bild:
Über die Herkunft amerikanischer Wirtschaftsführer, die um 1950 tätig waren, geben drei voneinander unabhängige Studien Auskunft, die hier nebeneinander dargestellt und mit einer früheren Untersuchung verglichen werden sollen.

Unter den untersuchten Wirtschaftsführern der Industrie, Eisenbahngesellschaften und Versorgungsunternehmen (public utilities) waren nach Mabel Newcomer 1950: 1)

2,1% Söhne von ungelernten und angelernten Arbeitern
5,4% Söhne von gelernten Arbeitern
13,4% Söhne von Farmern
5,6% Söhne von Büroangestellten und Beamten (clerical workers)
55,7% Söhne von Geschäftsleuten (business executives)
17,8% Söhne von freiberuflich tätigen Akademikern (professionals)
100,0%

C.W.Mills gibt für die Herkunft der amerikanischen Wirtschaftsführer des Jahres 1950 folgende Zahlen: 2)

12 % Söhne von Arbeitern und kleineren Angestellten (wage workers or lower white collar employees)
15 % Farmersöhne
57 % Söhne von Geschäftsleuten (businessmen)
14 % Söhne von Freiberuflern (professional men)
98 % 3)

---

1) M.Newcomer, The Big Business Executive, New York 1955, S.55

2) C.W.Mills, Die amerikanische Elite, Hamburg 1962, S.153

3) (über die fehlenden 2 %, die Zweifelsfällen oder Rundungsfehlern entspringen könnten, macht Mills keine Angaben.)

Als dritte Arbeit über die Herkunft von Spitzenmanagern desselben Zeitraumes ist die November-Ausgabe 1952 des amerikanischen Wirtschaftsmagazins "Fortune" zu nennen, 1) die folgende Verteilung der Väterberufe angibt:

7,8 % Arbeiter
12,7 % Farmer
61,8 % Geschäftsleute insgesamt (Summe dreier Untergruppen)
13,5 % Freiberufler insgesamt (Summe dreier Untergruppen)
2,5 % Politiker und Regierungsbeamte
98,3 % 2)

Vergleicht man diese Zahlentabellen mit den Angaben, die Taussig und Joslyn über die soziale Herkunft der Spitzenmanager rund eine Generation zuvor (1928) wiedergaben, 3) so zeigt sich - ungeachtet der Beeinträchtigung durch etwas andere Schichtabgrenzungen - eine bemerkenswerte Stabilität in der Verteilung der väterlichen Berufe:

2,2 % ungelernte und angelernte Arbeiter
8,6 % gelernte Arbeiter
12,4 % Farmer
5,0 % Büroangestellte oder Verkäufer (clerk or salesman)
6,7 % leitende Angestellte in kleineren Betrieben (minor executives)
19,4 % Eigentümer kleinerer Betriebe
16,4 % leitende Angestellte in größeren Betrieben (major executives)
14,2 % Eigentümer größerer Betriebe
13,4 % akademische Freiberufler (professionals)
1,7 % sonstige
100,0 %

Faßt man die vier Gruppen der größeren und kleineren Betriebseigner und Geschäftsführer zusammen, so ergibt das 56,7 %, - eine Zahl, die in derselben Größenordnung liegt wie die Angaben für Geschäftsleute bei den drei 1950-er Studien.

---

1) "The Nine Hundred", in: Fortune, nov.1952, S.134 ff
2) über die fehlenden 1,7 % keine Angabe
3) F.W.Taussig/C.S.Joslyn, American Business Leaders, New York 1932, S. 78

Übereinstimmend damit weisen sowohl M.Newcomer, die selbst einen Vergleich der Herkunft von Wirtschaftsführern um 1950 mit denen von 1925 und 1900 anstellt, 1) wie auch andere Autoren 2) auf die ziemlich gleichbleibenden Anteile der einzelnen Schichten an der sozialen Herkunft von Wirtschaftsführern hin. Immerhin zeigt, was aus den vorstehenden Tabellen nicht ersichtlich ist, der Anteil von Farmersöhnen über mehrere Generationen hin rückläufigen Trend. Das wird durch eine leichte Zunahme bei Akademikern und Geschäftsleuten als Herkunftsart kompensiert und läßt sich leicht aus entsprechenden Verschiebungen in der Zusammensetzung der Gesamtbevölkerung erklären. 3)
Das Mißverhältnis zwischen Anteil der sozialen Schichten an der familiären Herkunft der Wirtschaftsführer (Taussig/Joslyn formulieren das als "Produktivität einzelner Klassen im Hervorbringen von Wirtschaftsführern") und dem jeweiligen Schichtanteil an der erwerbstätigen Gesamtbevölkerung zeigt sich bei einem Vergleich der Herkunftsschichten der Spitzenmanager mit der entsprechenden Bevölkerungsaufteilung z. Zt. ihrer Geburt.

Wenn wir dabei nur extreme Werte berücksichtigen, so finden wir bei C.W.Mills 4) für die Vätergeneration (um 1900) folgende Zahlen: 60 % der arbeitenden Bevölkerung waren Arbeitnehmer im Lohn- oder Gehaltsverhältnis, stellten aber nur 12 % der Väter heutiger Generalmanager; dagegen stellten Geschäftsleute 8 % der Bevölkerung aber 57 % der Managerväter, und selbständige Akademiker 3 % der Bevölkerung gegenüber 14 % der Väter.
M. Newcomer 5) macht folgende Angaben für die Anteile an der männlichen berufstätigen Bevölkerung 1910:

---

1) M. Newcomer, a.a.O., S. 56
2) C.W.Mills, a.a.O., S.153 f, Harbison/Myers, Management in the Industrial World a.a.O., S. 369 f.
3) R. Bendix/F.W. Howton, Social Mobility and the American Business Elite, in: The British Journal of Sociology, Vol. VIII,No. 4, Dec. 1957, S. 362 ff.
4) C.W. Mills, a.a.O., S. 153
5) M. Newcomer, a.a.O., S. 55

Alle Arbeiter 59,9 %, aber nur 7,5 % der Väter von heutigen Wirtschaftsführern, Geschäftsleute-Anteil an der Bevölkerung 7,9 %, an den Vätern aber 55, 7 %, Freiberufler 3,1 % Bevölkerungsanteil gegenüber 17,8 % der Manager-Väter.
Die relative Häufigkeit, mit der selbständige Landwirte unter den Vätern heutiger Wirtschaftsführer zu finden sind, entspricht dem seinerzeitigen Bevölkerungsanteil dieses Standes am ehesten, oder, anders gesagt, die Diskrepanz ist am geringsten bei den Farmern:
Mills: 25 % der arbeitenden Bevölkerung (1900) - 15 % der Väter von Wirtschaftsführern.
Newcomer: 19,9 % der beschäftigten männlichen Bevölkerung - 13,4 % der Väter von Wirtschaftsführern (1910).

Anzumerken ist zu den vorstehend wiedergegebenen Zahlen aus den vier Studien, daß diese nicht nur wegen geringfügiger Unterschiede in der Abgrenzung der Berufsgruppen nicht vollständig vergleichbar sind, sondern auch deshalb, weil sich die jeweils untersuchten Personenkreise nicht ganz decken.
So erfasste M. Newcomer nur presidents und board chairmen in ihrer Untersuchung, Mills die zwei bis drei höchsten Positionen in den nach Umsatz und Kapital größten hundert amerikanischen Aktiengesellschaften. Die Fortune-Studie war den drei Höchstbezahlten aus jeder der 250 größten Industrieunternehmen, den 25 größten Eisenbahngesellschaften und den 25 größten Versorgungsbetrieben (public utilities) - gemessen je nach Umsatzzahlen 1950 - gewidmet.
Die Arbeit von Taussig und Joslyn schließlich umfaßte den am meisten heterogenen Personenkreis:
Leitende Angestellte (major executives), Geschäftspartner und Einzelunternehmer, wobei aber innerhalb dieses Kreises presidents und board chairmen mit zusammen 53,2% den Hauptbestandteil bildeten.
Zu ergänzen wäre das Bild der sozialen Herkunft amerikanischer Wirtschaftsführer noch durch einige Hinweise:

Eindeutig diskriminiert bei der Führungsauslese sind Neger und Frauen. M. Newcomer fand unter den amerikanischen Betriebsleitern ihrer Studie für keine der beiden Gruppen auch nur einen Repräsentanten. 1) Ausländer tun sich im allgemeinen schwerer als Abkömmlinge amerikanischer Eltern. Sie sind aber gelegentlich in Spitzenstellungen zu finden, wenn auch im Verhältnis zum Bevölkerungsanteil unterrepräsentiert.

Die Startvorteile, die den Söhnen der Geschäftsleute schon dank des Umstandes zugute kommen, daß sie in ein gut situiertes Elternhaus, in ein Aufstiegsmilieu hineingeboren wurden, sind in ihrer Wirkung umstritten. Taussig und Joslyn haben vier Umweltfaktoren genauer untersucht: einflußreiche Beziehungen, finanzielle Starthilfe, schulische Erziehung und Berufsausbildung. Die beiden letzteren Faktoren werden im nächsten Abschnitt zu erörtern sein.
Finanzielle Unterstützung sowie Hilfe durch elterliche Beziehungen empfingen 8,4 %, eines von beidem 3o,8 %, keines von beidem 6o,8 %. 2)
Bei den 39,2 %, die in irgendeiner Form Unterstützung genossen, bilden die Söhne von Geschäftsleuten erwartungsgemäß die weitaus stärkste Gruppe, während die Arbeitersöhne am Schluß rangieren. Trotzdem läßt sich über das Ausmaß, in dem solche Startvorteile die Berufskarriere gefördert haben, wenig feststellen. Jedenfalls konnten Taussig/Joslyn keinen Zusammenhang zwischen solchen Privilegien und einer besonders erfolgreichen Karriere feststellen, immerhin aber eine gewisse Beschleunigung des Aufstiegs, da die so Begünstigten eine bestimmte Position in einem zwei bis drei Jahre niedrigerem Durchschnittsalter erreichten als die nicht Privilegierten. 3)

Auf alle Fälle ist die milieubedingte Protektion oder

---

1) M. Newcomer, a.a.O., S. 42
2) Taussig/Joslyn, a.a.O., S. 17o
3) ebenda, Kapitel 18 und 2o

finanzielle Starthilfe für die Wirtschaftsführer insgesamt nicht charakteristisch. Der hohe Satz nicht Begünstigter von 6o,8 % zeigt an, daß ein Großteil auch der Wirtschaftsführer aus gut situierten Familien den beruflichen Aufstieg ohne materielle oder persönliche Förderung durch Freunde oder Verwandte schaffte.
Als letztes sei noch eine Bemerkung zu den Unterschieden der Herkunft von Betriebsleitern in kleinen und großen Unternehmen angefügt.
Wie nicht anders zu erwarten, war die Positionsvererbung in kleinen Firmen weit häufiger als in großen.
1950 hatten die Betriebsleitung geerbt in Betrieben: 1)

bis 100 Mill. Dollar Aktiva 16,0% aller Betriebsleiter
101 - 200 Mill. Dollar Aktiva 17,5% aller Betriebsleiter
201 - 500 Mill. Dollar Aktiva 11,1% aller Betriebsleiter
über 500 Mill. Dollar Aktiva 6,6% aller Betriebsleiter

M. Newcomer bemerkt dazu an anderer Stelle: 2)
Die Betriebsleiter, die aus reichen Familien stammten, hatten in den kleineren Unternehmen den größten und in den größeren Unternehmen den kleinsten Anteil inne. Umgekehrt nimmt mit wachsender Betriebsgröße auch die Häufigkeit zu, mit der Söhne armer Familien sich in der Betriebsleitung finden.

---

1) M. Newcomer, a.a.O., S. 103
2) ebenda, S. 64

2. Bildung

Zum Thema Ausbildung amerikanischer Wirtschaftsführer liegt umfangreiches Material vor, sowohl solches, das die Verhältnisse und ihre Entwicklung darstellt, wie anderes, das sich auf Kritik an Unzulänglichkeiten konzentriert.
Besondere Bedeutung kommt dabei nicht nur in USA der Weiterbildung während der Berufslaufbahn zu, weshalb diese hier und im folgenden getrennt von der vorberuflichen Ausbildung behandelt werden soll.
Schulische Ausbildung: Die langfristige Entwicklung in der Typologie amerikanischer Topmanager deutet unverkennbar auf vermehrte Schulbildung, was an der Gegenüberstellung dreier Managergenerationen, gegliedert nach Geburtsjahrgängen, ersichtlich wird: 1)

Geburtsjahre	1831-1860	1861-1890	1891-1920
College graduates	15 %	39 %	67 %
College ohne Abschluß	13 %	18 %	17 %
High school, business school oder private school	46 %	26 %	11 %
Grammar school od. weniger	26 %	17 %	5 %
	100 %	100 %	100 %

Auf die Darstellung weiterer Zahlenangaben aus anderen Untersuchungen, die mit der obigen Tabelle tendenziell übereinstimmen, soll verzichtet werden. 3)
Obwohl im Laufe der vergangenen Jahrzehnte der Bildungsstand der gesamten Bevölkerung gestiegen ist, liegt die Zunahme an Vorbildung bei den Wirtschaftsführern erheblich über dem Durchschnitt. 2)
Die Zahl der meist älteren und ohne viel Schulbildung aufgestiegenen Spitzenmanager, die vermehrte Ausbildung für entbehrlich oder gar abträglich halten, und auf die praktische Berufserfahrung als Aufstiegsmotor schwören,

---

1) Bendix/Howton, a.a.O., S. 367
2) Harbison/Myers, a.a.O., S. 369
3) The Nine Hundred, in: Fortune, nov. 1952, S. 134; Taussig/Joslyn, a.a.O.,S.161; M.Miller, American Historians and the Business Elite, a.a.O.,S. 207

ist gering und zudem rückläufig. Eine abgeschlossene College-Ausbildung wird immer mehr zur Vorbedingung des Aufstiegs in Spitzenpositionen überhaupt.
Meinungsverschiedenheiten bestehen allerdings hinsichtlich der Studienfächer, die für die Führungsauslese am erfolgreichsten sind. Zahlenmäßig ist die Situation so, daß von den Topmanagern um 1960 studiert hatten:
31 % Ingenieurwesen, 18 % Unternehmensführung (business administration), 10 % Volkswirtschaft (economics), 4 % Rechnungswesen (accounting). 1) Neuerdings spezialisiert sich etwa ein Fünftel aller amerikanischen College-Studenten auf business administration, jährlicher Zugang etwa 500 000. 2)
Aber nicht nur um einzelne Fachrichtungen geht der Meinungsstreit, sondern auch um breite Allgemeinbildung oder enge Spezialisierung.
Beklagt wird von vielen Seiten, daß die Studenten auf den Schulen und Universitäten ihre Grundausbildung vernachlässigten zugunsten immer früherer Spezialisierung, und daß der Zulauf zu modischen, auf bestimmte Berufsanforderungen zugeschnittenen Kursen ständig wachse zu Lasten der Beteiligung an humanistischen und geisteswissenschaftlichen (liberal arts) Veranstaltungen. 3) Die Folge sei, daß diese Absolventen eines eng begrenzten Spezialtrainings bald die Grenze ihrer Aufstiegsmöglichkeiten fänden und für Führungspositionen nicht verwendbar seien, da ihnen jeder Überblick außerhalb des Spezialfachs fehle. Der Rat, den beispielsweise Clarence B. Randall, der ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende der Inland Steel Company, ehrgeizigen jungen Leuten gibt, nämlich zuerst ein geisteswissenschaftliches Grundstudium zu absolvieren und die Spezialausbildung anzuschließen

---

1) L.C. Megginson, Auswahl, Ausbildung und Motivierung der Führungskräfte in den USA, in: management international review, Nr. 2/ 1963, S. 117 bzw. 101
2) J.P. Martin-Bates, Stand der europäischen Führungsnachwuchs-Erziehung und ihre Weiterentwicklung, in: man. intern. review, Nr. 2 - 3 / 1965, S. 65
3) "Should a Businessman Be Educated?",in: Fortune, April 1963, S. 113 f

oder später nachzuholen, ist zwar gut gemeint, aber als allgemeine Regel kaum praktikabel. 1)
Das ausgewucherte Spezialistentum ist nämlich einfach eine Folge der Nachwuchsauslese-Praxis der großen Firmen, deren Personalwerber alljährlich z. Zt. des Schuljahresabschluß die Universitäten aufsuchen und nach Spezialisten jagen, an liberal arts-Absolventen aber kaum Interesse zeigen. 2) Daran orientieren sich die Studenten in der Ausrichtung ihres Studienganges, und nicht an der offiziellen Bemängelung des Spezialistentums und der Forderung nach mehr geisteswissenschaftlicher Allgemeinbildung, wie sie in Reden und Aufsätzen von Wirtschaftsführern oft erhoben wird. So stoßen denn auch Bemühungen der Universitäten, eine zu enge Spezialisierung durch Einbeziehung umweltbezogenen volkswirtschaftlichen und soziologischen Lehrstoffes in die Kurse in allgemeiner Betriebsführung (business administration) zu bremsen, auf wenig Begeisterung bei den Studenten, 3) nachdem die Hochschulen lange Zeit dem Spezialisierungstrend der Studenten entsprechend den Präferenzen der Industriellen nachgegeben haben.
Schließlich sei noch ein Blick auf die Frage des Niveaus der Schulbildung für unterschiedliche Bevölkerungsschichten geworfen. Indem College-Ausbildung immer mehr zur Vorbedingung des Aufstiegs in Führungspositionen wird, entscheidet die Offenheit des Bildungswesens zugleich über die Aufstiegschancen der Söhne aus weniger gut situierten Kreisen.
Taussig und Joslyn, die dieser Frage nachgegangen sind, stellten fest, daß der Prozentsatz von Managern mit höherer Schulbildung bei denen mit Arbeiterherkunft am niedrigsten ist und überraschenderweise nicht bei den Akademikerkindern am höchsten liegt, sondern bei den

---

1) C.B. Randall, The Myth of the Specialist, in: Dun's Review and Modern Industry, Nov. 1960, S. 34 ff
2) Fortune, a.a.O., S. 113 f
3) R.N. Farmer/B.M. Richman, Die Optimierung von Untersektoren im amerikanischen Wirtschaftshochschulsystem, in: management international review, 1967, Nr. 4-5, S. 152 ff

Söhnen der leitenden Angestellten größerer Betriebe (major executives). 1) Umgekehrt war dagegen die Verteilung bei Berufsausbildung (formal business training), wo Manager mit Arbeiter-Vätern die höchsten und Söhne von major-executives oder Akademiker-Vätern die geringsten Sätze verzeichneten. 2) Diese Inversion erklärt sich einfach daraus, daß die höhere Schulbildung, in deren Genuß die Söhne der Geschäftsleute und Akademiker überwiegend kommen, sie der Notwendigkeit einer elementaren Berufsausbildung enthebt. Das Ausmaß der Schulbildung war nach Taussig und Joslyn ein begünstigender Umweltfaktor sowohl für Grad wie für Zeitpunkt des Berufserfolges, wobei interessant ist, daß in den größeren Betrieben die meisten Leute mit College-Vorbildung, hier überwiegend in verantwortlichen Stellungen, zu finden waren, während ihr Anteil in kleineren Betriebsgrößen gering blieb. 3)
Spitzenmanager aus unteren sozialen Schichten, das weist der geringe Anteil von Absolventen höherer Bildung unter ihnen klar aus, verdankten ihren Aufstieg, jedenfalls z. Zt. der Taussig-Joslyn-Studie, nicht der schulischen Vorbildung.
Die Hintergründe, die den Besuch höherer Bildungsanstalten für die Söhne einfacher sozialer Schichten zu einer Seltenheit machen, haben Taussig und Joslyn nicht aufgeklärt. Man wird das Zusammenwirken verschiedener Faktoren annehmen dürfen: finanzielle Schwierigkeiten, unzureichende Begabung, fehlende geistige Anregungen im familiären Milieu, geringe Aufstiegsorientierung.
Wie stark die Bedeutung der Schulbildung für Wirtschaftskarrieren in der Zeit seit der Taussig-Joslyn-Studie gestiegen ist, ist daran abzulesen, wie unrealistisch heute die Begründung anmutet, die die Autoren dafür geben, daß sie ausgerechnet Wirtschaftsführer und nicht eine andere

---

1) Taussig/Joslyn, a.a.O., S. 200
2) ebenda, S. 203
3) ebenda, S. 250

soziale Schicht als Gegenstand zur Untersuchung des Phänomens wirtschaftlicher Ungleichheit gewählt haben:

Weil, im Gegensatz zu anderen Berufen, hier eine bestimmte Vorbildung (College) keinen Vorauslesecharakter habe, sondern Leute von einfacherer sozialer Herkunft und ohne besondere Vorbildung mit College-Absolventen erfolgreich konkurrieren könnten. 1)
Das gilt heute so sicher nicht mehr.
Wie sehr dagegen unzureichende Schulbildung zu einem Aufstiegshemmnis besonders für Leute aus unteren Schichten geworden ist, zeigt sich bei den Negern. Ihre Diskriminierung bei der Führungsauslese auch in Gegenden, wo Rassenvorurteile weniger verwurzelt sind, erklärt sich jedenfalls teilweise aus erheblich schlechteren Bildungschancen gegenüber den weißen Mitbürgern.
Da das amerikanische Schulwesen auf der Basis lokaler Zuständigkeit organisiert ist, hängen die Ausbildungsmöglichkeiten vom finanziellen Vermögen der Gemeinde und dem Interesse der Lokalpolitiker an Bildungsaufgaben ab. 2)
Ein Manager wird heute, auch bei guter Schulbildung, kaum noch eine Spitzenposition ohne berufliche Weiterbildung erreichen.
Dafür sorgen schon die vielen "management development programs", die von fast allen größeren Firmen entweder in eigener Regie oder mit Universitäten und anderen Bildungsinstituten zusammen durchgeführt werden.
Bei größeren Firmen ist es üblich, daß der Collegeabsolvent gleich zu Beginn seiner Berufslaufbahn in einen systematischen Ausbildungsgang gebracht wird, bei dem praktische Tätigkeit und theoretische Unterweisung Hand in Hand gehen. Aber auch auf höheren Stufen der Hierarchie und in vorgerückten Phasen des Berufslebens ist periodische Rückkehr auf die Schulbank zunehmend

---

1) Taussig/Joslyn, a.a.O., S. 4 f
2) F.H. Rosenstiel, Neger ohne Aufstiegschancen, in: FAZ vom 9. Aug. 1967

verbreitet. Hier interessieren aus der Fülle der Fortbildungsprogramme besonders solche Kurse, die der Vorbereitung erfolgreicher Manager auf die Übernahme von Spitzenfunktionen dienen.

Bei diesen Veranstaltungen geht es um zweierlei: den Aufstiegskandidaten aus seinem bisherigen Fachbereichs-Denken loszulösen, ihm die Relativität des Ressort-Standpunktes im Rahmen des Gesamtunternehmens zu verdeutlichen, und ihn auf die Anforderungen der obersten Führungspositionen vorzubereiten; oder, um es in ein Schlagwort zu fassen: aus einem Spezialisten einen Generalisten zu machen.
Diese Weitung des Horizontes und die Umerziehung im betrieblichen Denken spielt gerade angesichts der stark ausgeprägten Spezialisierung wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge in USA eine große Rolle in der Führungsauslese. Wichtig ist, was von verschiedenen Autoren hervorgehoben wird, daß es dabei nicht nur um die Vermittlung von Wissen und Kenntnissen, sondern vor allem um die Formung von geistigen Haltungen und Einstellungen geht.
Als Beispiel für diese Management-Fortbildungskurse soll das entsprechende Programm der Columbia Universität New York erwähnt werden: 1)
Eingerichtet 1952 auf Wunsch von Wirtschaftsführern, jeder Kurs ist begrenzt auf 48 Teilnehmer mit Berufserfahrung in leitenden Stellungen, Durchschnittsalter der Teilnehmer 42 Jahre, die Kursdauer beträgt 12 Wochen, aufgeteilt in zwei Sitzungsperioden zu je 6 Wochen, während denen alle Teilnehmer zusammen mit den Kursleitern in einem eigenen außerhalb New Yorks gelegenen Tagungsgebäude gemeinsam leben, lernen, schlafen und beköstigt werden.
Die kostendeckende Teilnehmergebühr beträgt alles inclusive 1 750,- Dollar, und wird vom jeweiligen Betrieb ge-

1) N.C. Hunt, University Education for Business in the USA, Hrsg. European Productivity Agency, 1954, S. 65 f

tragen.
Themenkreise des Kurses sind u.a.:

a) Entwicklung des Topmanagement, gesamtbetriebliche Gesichtspunkte,
b) Darstellung einer Unternehmenssituation,
c) Analyse alternativer Unternehmensstrategien,
d) Übersetzung von Unternehmensstrategien in Aktionsprogramme.

Strategien werden für die verschiedenen Unternehmensbereiche (Marketing, Produktion, public relations, Finanzen, etc.), meist an Hand von Fallstudien, diskutiert. Die Kursteilnehmer werden in vier Gruppen zu je 12 Mann eingeteilt, um jedem eine intensive Teilnahme an Gruppendiskussionen zu ermöglichen. Den Gruppen werden besondere Aufgaben und Themen zugeteilt, Diskussionsleitung, Protokollführung, Themenvorbereitung u.ä. Pflichten den Teilnehmern im Wechsel übertragen.
Wie sehr und wie rasch die Bedeutung solcher Manager-Fortbildungsveranstaltungen für den Aufstieg im Wirtschaftsleben gewachsen ist, zeigt sich an der Tatsache, daß, mit Ausnahme der Harvard Universität, vor dem 2. Weltkrieg keine amerikanische Hochschule solche Kurse durchführte, während um 1959 etwa 50 amerikanische Colleges und Universitäten entsprechende Programme veranstalteten mit jährlich rund 2 000 Teilnehmern.
Dabei sind die von einzelnen Firmen und von Wirtschaftsverbänden außerhalb der Universitäten organisierten Veranstaltungen zur Manager-Fortbildung nicht berücksichtigt.

---

1) Harbison/Myers, Management in the Industrial World, a.a.O., S. 373

3. Persönlichkeit

Es gibt eine Unmenge von Listen und Beschreibungen, die die für eine leitende Persönlichkeit der Wirtschaft als erforderlich geltenden persönlichen Merkmale angeben. Diese Aufzählungen entsprechen einander in vielen Punkten, ergänzen sich teilweise, da kaum eine Vollständigkeit beansprucht, stehen aber bei einzelnen Punkten auch mitunter in Widerspruch, wie etwa bei dem heiklen Merkmalspaar Konformität - Individualität.
Die folgenden Darlegungen stützen sich auf eine in der Harvard Business Review abgedruckte Studie über "beförderungswürdige leitende Angestellte". 1) Daß aus der Vielzahl der Darstellungen über Persönlichkeitsanforderungen an Betriebsleiter gerade diese ausgewählt wurde, beruht nicht auf reiner Willkür, sondern auf dem Umstand, daß der Autor sein methodisches Vorgehen bei der Suche nach aufstiegsbestimmenden Qualitäten schildert, - im Gegensatz zu anderen.
Insgesamt hat Randle aus einer Untersuchung von rund 3 000 Managern aller Ebenen der Betriebshierarchie oberhalb des Meisters über 100 erkennbare Charakterzüge herauskristallisiert, von denen aber nur 30 häufig genug wiederkehrten, um eine Anwendung als Auslesekriterium zu rechtfertigen.
Von diesen 30 Merkmalen waren 8 "universals", d.h. so markant, daß sie in allen Untergruppen (gebildet nach Funktionsbereichen und nach hierarchischer Rangstufe) dazu taugten, beförderungswürdige von nicht-beförderungswürdigen Mitarbeitern zu unterscheiden. Auf der anderen Seite waren fünf Merkmale "nondiscriminating" weil so allgemein verbreitet, daß man mit ihrer Hilfe eine entsprechende Sonderung der Manager nach Aufstiegswürdigkeit in keiner Untergruppe vornehmen konnte. Dazu zählten: Selbstkontrolle, Selbstvertrauen, Ausdrucks-

---

1) C.W. Randle, How to Identify Promotable Executives?, in: Harvard Business Review, Vol. 34, Nr. 3, May, June 1956, S. 122 ff

vermögen, Spürsinn (sensitivity), Objektivität.
Wohl gemerkt handelt es sich um Qualitäten, die auch ein Topmanager aufweisen sollte, aber in ihnen unterscheidet er sich nicht erkennbar von seinen Kollegen, die über nachgeordnete Leitungsposten nicht hinauskommen.
Die verbleibenden 16 Kriterien waren nur teilweise "discriminating", von ihnen eigneten sich also nur jeweils einige als unterscheidendes Merkmal in bestimmten Funktionsbereichen oder Leitungsebenen. Das galt bei 4 der 16 für top level, die Ebene, die in unserem Zusammenhang ausschließlich interessiert (die aber bei Randle so weit gefaßt ist, daß sie außer Präsidenten und Vize-Präsidenten noch einige weitere obere Leitungsfunktionen wie Leiter der Finanzen (treasurers), Leiter der Verwaltung (secretaries) und Leiter des Rechnungswesens (controllers) mit umfaßt).
Zusammen mit den 8 universal gültigen Kriterien ergibt sich somit für Spitzenpositionen eine Liste von 12 Merkmalen, die, nach abnehmendem Gewicht geordnet, folgende persönlichen Qualitäten enthält:
Motivation, Pflichterfüllung (position performance), Zuverlässigkeit (dependability), intellektuelle Fähigkeiten (intellectuel ability), Antrieb (drive), Verwaltungskönnen (administration), Führerformat (leadership), Initiative, Planungsvermögen (planning), Arbeitsqualität (quality), Zielstrebigkeit (accomplishment), schöpferische Fähigkeit (creativeness). 1)
Diesen vorwiegend charakterlich und geistig bestimmenden Merkmalen wären einige physische Kennzeichen und solche der Mentalität von Betriebsleitern hinzuzufügen, zu denen Randle keine Angaben macht. 2)

---

1) C.W. Randle, a.a.O., S. 130
2) Ausführungen dazu machen V. Packard, Die Pyramidenkletterer, München etc. 1966; W.H. Whyte, Herr und Opfer der Organisation, Düsseldorf etc. 1958; R.A. Gordon a.a.O., S. 71 und 99 ff

Hinsichtlich Konstitution, Wuchs und Physiognomie ist ein gesundes, robustes, dauernder nervlicher Anspannung gewachsenes Naturell für erfolgreiche Spitzentätigkeit erforderlich; bezüglich der äußeren Gestalt konstatiert Packard einen bemerkenswerten Wandel im vorherrschenden Typus: Der lebhafte, kleine, rundliche, oft glatzköpfige Typ mit gelegentlich cholerischem Temperament sei weithin verschwunden und durch einen hochgewachsenen, schmalen, hageren, blutleer oder asketisch wirkenden Menschenschlag verdrängt worden, der heute die Führungsränge der großen Kapitalgesellschaften kennzeichne. Dabei wird aber ein auffälliger Kontrast vermerkt: Unter Einzelunternehmern und den Chefs von Familiengesellschaften herrsche im Gegensatz zur stereotypen Uniformität des Konzernmanagement eine bemerkenswert bunte typologische Vielfalt in Wuchs, Statur, Haltung, Charakter und Mentalität. 1)

In Bezug auf das, was als typische Manager-Mentalität bezeichnet werden könnte, ist auf eine deutlich konservative Grundhaltung und strikte Ablehnung aller Extravaganzen, alles Auffälligen oder betont Modischen hinzuweisen. Dazu gehören weiter ein trockener, humorloser Stil, wenig ausgeprägte Neigungen zu Kunst, Literatur, Musik, dafür strikte Konzentration auf berufsverbundene Fragen und Interessengebiete und strenge Ordnungsliebe. 2)

Schließlich spielt ein bisher unerwähnt gebliebener Charakterzug eine mit zunehmender Ausbreitung des kollektiven Führungsstils immer wichtiger werdende Rolle: Der Kooperationssinn, die Bereitschaft und Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zusammenzuwirken.

Über Entartungen in der Anwendung von Auslesekriterien, etwa Überbewertung von Äußerlichkeiten wie Gesichtsform, Haarfarbe, Größe der Ohren oder Konformitätsgrad in Kleidung und Gehabe, die Begutachtung der Ehefrau und

---

1) V. Packard, a.a.O., S. 88 ff
2) ebenda, S. 153 ff

Familienverhältnisse von Bewerbern oder die Anwendung umstrittener Persönlichkeitstests, über derlei Auswüchse wird gelegentlich berichtet, von anderen werden sie dagegen in Abrede gestellt. Hier soll darauf nicht näher eingegangen werden, da es fraglich erscheint, inwieweit solche Praktiken repräsentativ sind oder Einzelfälle darstellen, die Aufsehen erregt haben und vielleicht vorschnell verallgemeinert wurden.
Dagegen verdient noch Erwähnung, daß sich der Akzent in den Auslesekriterien mit der jeweils in Rede stehenden Positionsebene zu verlagern scheint.
C.W. Mills, dessen Beitrag insgesamt sehr kritisch gehalten ist, meint, daß objektiven Merkmalen wie Wissen, Fleiß, Pünktlichkeit, Geschick nur bei Beförderungen in unteren und mittleren Rängen des Managements maßgebliche Bedeutung zukommt, während in der oberen Hierarchie Subjektivismen und Imponderabilien, richtiges Auftreten und Aussehen, das Harmonieren mit den Arrivierten und entsprechende Anpassung in Stil und Mentalität viel stärker ins Gewicht fallen. 1)
Das deckt sich etwa mit der Feststellung Packards, daß es in den meisten Gesellschaften unmöglich sei, nur auf Grund beruflicher Leistungen aufzusteigen.
Vielmehr müsse der Nachwuchsmann von jemandem in der oberen Hierarchie entdeckt und gefördert werden. 2)

---

1) C.W. Mills, a.a.O., S. 166 ff
2) V. Packard, a.a.O., S. 17o ff

4. Mobilität und Fluktuation

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, welche Bedeutung der Stellungswechsel für die Führungsauslese hat, bzw. in welchem Ausmaß und auf welche Weise der eigene Mitarbeiterstab oder der Arbeitsmarkt als Führungskräftereservoir angesehen und genutzt wird.

Weit verbreitet ist die Vorstellung von einer, besonders für europäische Maßstäbe, außerordentlich hohen geographischen Mobilität amerikanischer Manager. Diese Ansicht kann aber keine so allgemeine Gültigkeit beanspruchen, und bedarf einer näheren Spezifizierung.

M. Newcomer berichtet, daß trotz des häufig verkündeten Grundsatzes, bei Kandidaten für die Unternehmensleitung komme es besonders auf Breite der Erfahrung an, etwa dreimal so viele Unternehmensleiter den Weg des innerbetrieblichen Aufstiegs nahmen als von außerhalb der Firma gewählt wurden. Für die meisten Präsidenten sei die Stellung eines Vize-Präsidenten mit irgendeinem speziellen Aufgabenbereich das Sprungbrett auf den höchsten Sessel derselben Gesellschaft gewesen. Bei den jüngeren Unternehmensleitern lag der Anteil derer, die von außerhalb der Firma auf diesen Posten berufen wurden, sogar unter 2o %. 1)
Noch deutlicher wird die Tendenz der Entwicklung aus folgenden Zahlen sichtbar:
Als Hauptfaktor, der zum Erreichen der Spitzenposition führte, gibt M. Newcomer an: 2)

Unternehmensleiter	19oo	1925	195o
erfolgreiche Tätigkeit in anderer Firma	13,6%	11,9%	18,2%
Aufstieg innerhalb der jetzigen Firma	17,9%	37,4%	5o,8%
Erbschaft	5,5%	14,1%	13,8% 3)

1) M. Newcomer, a.a.O., S. 95 ff
2) ebenda, S. 1o2
3) (weitere Faktoren sind hier weggelassen, daher bleiben die Spaltensummen unter 1oo %)

Der Trend geht also offentsichtlich zu Lasten einer breiten Erfahrung, sofern diese nicht, wie in den Abteilungen und Zweigbetrieben großer Konzerne vermittels systematischer Versetzung, innerhalb des Unternehmens gewonnen werden kann.
Eine Verteilung der drei ausgewählten Aufstiegswege auf verschiedene Betriebsgrößen (nach Kapital) gibt für 1950 folgendes Bild: 1)

	bis 100 Mill. Dollar	101-200	201-500	über 500
erfolgreiche Tätigkeit in anderer Firma	21,5 %	20,1 %	15,1 %	13,2 %
Aufstieg innerhalb der jetzigen Firma	44,9 %	43,9 %	52,5 %	71,3 %
Erbschaft	16,0 %	17,5 %	11,1 %	6,6 %

Deutlich zeigt sich hier, daß, je größer die Firma, desto mehr unter dem internen Nachwuchs statt unter externen Bewerbern nach einem Chefnachfolger Ausschau gehalten wird, während die Vererbung der Leitungsposition in kleineren Unternehmen häufiger ist als in den großen (entsprechend der verschiedenen Häufigkeit des Alleineigentums nach Betriebsgrößen). Für die wachsende Neigung, Nachwuchs aus den eigenen Reihen auf die Spitzenpositionen des Unternehmens zu befördern, zitiert Mills den Chef von International Harvester, John L. Mc Caffrey, der die auf langjähriger Betriebszugehörigkeit basierende Firmenloyalität als Hauptgesichtspunkt aufführt. 2)
Stellungswechsel ist aber auch aus sehr handfesten Gründen nachteilig, denn amerikanische Unternehmen neigen dazu, Betriebstreue zu belohnen und Kündigungen seitens langjähriger Mitarbeiter mit Nachteilen zu versehen:

---

1) M. Newcomer, a.a.O., S. 103
2) C.W. Mills, a.a.O., S. 161 f

Pensionssysteme, Treueprämien, Dividendenansprüche (stock options) sind meist mit Dauer der Betriebszugehörigkeit gekoppelt und gehen bei Kündigung verloren. 1)
Andererseits sind Firmen, die einen leitenden Angestellten aus einer anderen Firma engagieren möchten, häufig bereit, diesem für die Nachteile der Kündigung Kompensationen zu leisten.
Die Fluktuation, von der bisher die Rede war, ist zu unterscheiden von der geographischen Mobilität, die unabhängig davon für amerikanische Karrieren eine wichtige Rolle spielt. Bei vielen Firmen ist es nämlich üblich, Leitungskräfte mit Spitzenambitionen routinemäßig, häufig alle drei Jahre, zu versetzen, was oft mit Ortswechsel verbunden ist, jedenfalls bei den großen überregionalen Gesellschaften. In diesem speziellen Sinne ist allerdings die amerikanische Mobilität bemerkenswert höher als anderwärts. Wer hier nicht mithalten kann oder will und stattdessen größere Seßhaftigkeit bevorzugt, verliert Aufstiegschancen, - oder muß kündigen, um sich einen anderen Arbeitgeber am selben Ort zu suchen. Das ist aber nur in Kalifornien an der Westküste in größerem Umfang üblich. 2)
Immerhin wird dadurch M. Newcomers Befürchtung, die zunehmend auf internen Nachwuchs beschränkte Führungsauslese mindere mit abnehmender Häufigkeit des Stellenwechsels die Chance, breitere Erfahrung zu gewinnen, insofern etwas relativiert, als der Stellenwechsel oft innerhalb des Konzerns vonstatten geht und dabei eine gewisse Chance besteht, durch die Milieuveränderung auch den Erfahrungsbereich zu erweitern.

---

1) M. Newcomer, a.a.O., S. 98, ebenso: W.H. Whyte, a.a.O., S. 161 ff
2) W.H. Whyte, a.a.O., S. 269 ff

Jedenfalls beeinträchtigen die materiellen Nachteile und die Minderung der Aufstiegschancen, die mit einem Firmenwechsel verbunden sein können, seine positive Funktion, die W.H. Whyte in folgendem sieht:
Die Chance zu wechseln, gibt dem Manager Mut, in seiner augenblicklichen Stellung auch unpopuläre Meinungen zu vertreten und Entscheidungen zu treffen. Außerdem bildet diese Chance ein Gegengewicht gegen die Praxis häufiger Versetzungen und das daraus resultierende Gefühl, als Schachfigur in der Organisation von Stelle zu Stelle geschoben zu werden. 1)
Die Beeinträchtigung dieser Chance, nach Gutdünken zu kündigen und den beruflichen Aufstieg anderwärts fortzusetzen, hat für die Führungsauslese negative Konsequenzen nicht nur darin, daß die wünschenswerte Breite beruflicher Erfahrung möglicherweise nicht erworben werden kann, sondern auch insofern, als durch die Neigung zu "betrieblicher Inzucht" die dynamischen, veränderungsfreudigen Charaktere benachteiligt und wohlangepaßte risikoscheue Konformisten gefördert werden.

---

1) W.H. Whyte, a.a.O., S. 172

5. Politische Haltung

Dieses Auslesemerkmal ist in zweifacher Hinsicht interessant. Einmal geht es um die persönliche Zu- oder Abneigung für bestimmte politische Strömungen und Richtungen, zum anderen um aktive politische Mitwirkung und Betätigung, respektive Parteimitgliedschaft. - Bezüglich der politischen Einstellung von Wirtschaftsführern berichtet Whyte über einen interessanten Wandlungsprozeß im Laufe der Managerkarriere: 1)
Während ihrer Studentenzeit seien viele angehende Manager früher deutlich politisch nach links orientiert gewesen. Im Zuge ihrer Berufskarriere habe sich ihre politische Orientierung mit zunehmendem Alter ständig weiter nach rechts verschoben mit dem Ergebnis, daß sie, wenn sie einmal die Unternehmensleitung erreicht haben, typischerweise eine national-konservative Haltung vertreten. Allerdings schränkt er seine Feststellung ein mit der Bemerkung, wenn sich die Absolventen von heute überhaupt bewegten, dann nur von der Mitte aus. Dazu muß man anmerken, daß "heute" hier die Mitte der fünfziger Jahre meint, als Whyte sein Buch schrieb. Gegenwärtig, zu Ende der sechziger Jahre, dürfte der von Whyte konstatierte ziemlich apolitische Nützlichkeitsstandpunkt der Studenten wieder stärkerer politischer Linksorientierung gewichen sein.
M. Newcomer gibt für alle drei von ihr untersuchten Managergenerationen (1900 - 1925 - 1950) eine auffällige Stabilität in der Verteilung der politischen Präferenz wieder:
Die Republikaner zählen unter den Wirtschaftsführern eine etwa 3 1/2 mal so große Anhängerschaft wie die Demokraten. 2) Und V. Packard, der die eindeutige Bevorzugung der Republikaner in Führungskreisen bestätigt, gibt an, konservative Grundeinstellung werde bei einem

---

1) W.H. Whyte, a.a.O., S. 70 f
2) M. Newcomer, a.a.O., S. 48 f

Aufstiegskandidaten einfach als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. 1)
Während Packard 2) berichtet, daß in einem Kreis von Unternehmens-Präsidenten 86 % auf eine entsprechende Frage antworteten, sie wünschten von ihren Mitarbeitern eine aktive Betätigung in ihrer Gemeinde, bestätigt dies Whyte 3) mit der Bemerkung, der Mann der Organisation arbeite ein bißchen für die Gemeinde, aber mehr aus Pflichtgefühl als aus persönlichem Interesse, wohingegen M. Newcomer, 4) die über das kommunale Engagement der Unternehmensleiter nichts mitteilt, meint, es sei nicht typisch für diesen Personenkreis, sich im Geschäftsleben und in der Politik gleichzeitig zu engagieren. Wenn es einer dennoch tue, dann gewöhnlich aus Geschäftsrücksichten und nicht aus persönlichem Ehrgeiz. Immerhin seien einige Wirtschaftsführer in die Eisenhower-Administration übergewechselt, dann aber unter Verzicht sowohl auf ihren bisherigen Posten wie auch auf ihre Geschäftsanteile. 4)
Über Parteimitgliedschaft von Wirtschaftsführern liegen mir keine Angaben vor. Sie dürfte aber kaum weit verbreitet sein, so daß sich politische Affinitäten gewöhnlich nur in Sympathie oder Antipathie zu bestimmten Standpunkten äußern.

---

1) V. Packard, a.a.O., S. 217 f
2) V. Packard, a.a.O., S. 216
3) W.H. Whyte, a.a.O., S. 153
4) M. Newcomer, a.a.O., S. 50 f

6. Belastungs- und Bewährungsproben

Hierbei handelt es sich um Krisen und Konflikte im privaten und beruflichen Leben, denen der Manager im Laufe seiner Karriere ausgesetzt ist, und deren mehr oder weniger erfolgreiche Bewältigung über seine Beförderungswürdigkeit und damit seine Chancen im Prozeß der Führungsauslese entscheidet. Solche Konfliktsituationen sind im beruflichen Leben der kritische Übergang vom Spezialisten zum Generalisten, Intrigen und Rivalitäten unter Kollegen, oder Versagen, Mißerfolge, Krankheit; im privaten Leben die Vereinbarung starker beruflicher Inanspruchnahme mit glücklichem Ehe- und Familienleben, die Anteilnahme am Gemeindeleben und die Bereitschaft zu wiederholtem Wohnsitzwechsel.
Von einem erfolgreichen Manager wird erwartet, daß er in Krisensituationen Haltung bewahrt, sich mit Ruhe und Gelassenheit, aber energisch an die Lösung der aufgetauchten Probleme macht, vermeidbare Hindernisse aus dem Weg räumt, sich mit unvermeidlichen arrangiert und alle Anstrengungen unternimmt, seine berufliche Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.
Nachdem der leitende Unternehmungsangestellte gewöhnlich eine Zeit seiner Tätigkeit für irgendein Ressort zuständig und verantwortlich gewesen ist und auf Grund seiner Leistungen hierbei - neben anderen Kriterien - befördert wurde, bildet die Notwendigkeit der Neuorientierung mit dem Übergang in die Unternehmensleitung eine Klippe, an der manche bis dahin erfolgreichen Manager scheitern. Wem es nicht gelingt, sich einigermaßen aus der ressortgebundenen Denk- und Urteilsweise zu lösen, der bleibt bei der Auslese für die Spitzenposition auf der Strecke. Eine Hilfe bietet hierbei immerhin das weitentwickelte berufliche Fortbildungswesen, sowie die in manchen Unternehmen betriebene Nachwuchspolitik, bei der mit Versetzungen in andere Funktionsbereiche einer zu engen Spezialisierung entgegengearbei-

tet wird. Immerhin findet auch das System der "job rotation" keinen ungeteilten Beifall. 1)
Da Machtkämpfe und Intrigen zu den soziologischen Fakten einer Organisation wie den modernen Konzern- und Betriebshierarchien gehören, muß sich auch der aufstiegswillige Manager mit dieser Tatsache auseinandersetzen. Eine gewisse Skrupellosigkeit, der Wille und die Kunst, gefährliche Rivalen auszumanöverieren und bei den maßgebenden Vorgesetzten angenehm aufzufallen, sind wichtige Komponenten im Ausleseprozeß. 2)
Bei Krankheit oder beruflichen Fehlschlägen kann der Manager selten auf Anteilnahme oder Nachsicht rechnen; er muß sich bemühen, die Scharte baldmöglichst auszuwetzen, um nicht seine Position zu gefährden und aus dem Rennen um die nächste Beförderung auszuscheiden.

Einer der typischen konfliktträchtigen Faktoren sind die Erwartungen, die gegenüber dem Privatleben des Wirtschaftsführers gehegt werden. 3)
Ehe- oder Kinderlosigkeit ist ebenso wie Scheidung ein der Karriere abträgliches Menetekel. Der erfolgreiche Wirtschaftsführer muß die Rollen des loyalen Staatsbürgers, biederen Ehegatten und treusorgenden Familienvaters zugleich verkörpern. Das ist insofern ein groteskes Schema, als nicht nur die eigentliche Berufsarbeit, sondern die darüber hinaus zu erfüllenden gesellschaftlichen Verpflichtungen aller Art dem erfolgreichen Spitzenmanager meist gar nicht mehr die Zeit übriglassen, die ein wirklich harmonisches Familienleben erfordern würde.
Wenn er indessen daraus die Konsequenzen ziehen wollte, der Karriere zuliebe Junggeselle zu bleiben oder auf eigene Nachkommen zu verzichten, so fiele er mit dieser

---

1) So etwa bei P.F. Drucker, Die Praxis des Management, Düsseldorf 1956, S. 230 f
2) V. Packard, a.a.O., S. 170 ff
3) ebenda, S. 60 f, 220 ff

Abweichung von der offiziellen Norm der allgemeinen Mißbilligung anheim und drückte seine Aufstiegschancen selbst auf die eines Sonderlings hinab, der mit Vorsicht zu genießen ist.
Schließlich ist auch die Erwartung, der ambitionierte Manager werde am Leben und an den Problemen seiner Gemeinde regen Anteil nehmen, und andererseits die geforderte Bereitschaft, wenn es die Firma wünscht auch wiederholte Versetzungen widerspruchslos zu akzeptieren, einer jener konfliktträchtigen Widersprüche, mit denen der Aufstiegskandidat irgendwie fertigwerden muß. 1)

7. Amerikanische Auslesеverfahren

Abschließend und zugleich als Quintessenz aus dem Vorhergehenden soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit die im ersten Teil dieser Arbeit dargestellten Ausleseverfahren bei der Selektion amerikanischer Wirtschaftsführer nachweisbar sind.
Unter dem Gesichtspunkt der Offenheit der Bewerberkonkurrenz läßt sich die amerikanische Auslesepraxis so kennzeichnen:
Rund 14 % der Unternehmensleiter (1950, nach M. Newcomer) verdanken ihre Stellung der Positionsvererbung. Der Vorgang ist aber bei kleineren Firmen annähernd dreimal so häufig wie bei den großen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß M. Newcomer sich in ihrer Untersuchung nur mit "big business" beschäftigt hat.
Konkurrenzhemmende Präferenzen zeichnen sich ab in einem wachsenden Trend zur Beschränkung auf interne Führungsauslese, bei Großunternehmen deutlich stärker als bei kleineren.
Hinsichtlich der Vorbildung zeigt sich eine zunehmend verbreitete Bevorzugung von College-Absolventen. Von

---

1) V. Packard, a.a.O., S. 216 f

Diskriminierung kann aber noch nicht gesprochen werden angesichts leichten Zugangs zum College einerseits (Symptom: 30 % aller amerikanischen College-Absolventen sind Arbeiterkinder!) 1) und gewissen, wenn auch abnehmenden Aufstiegschancen für Leute ohne Collegebildung, zum anderen.
Die Ausbildungseinrichtungen besitzen zwar unterschiedliches Niveau und Renommee, hier ergeben sich aber keine wesentlichen Diskriminierungen dank uneinheitlicher Präferenzen: Verschiedene Firmen bevorzugen unterschiedliche "Haus-Universitäten".
Eklatante Konkurrenzbeschränkungen zeigen sich im Falle Amerikas beim Herkunfts-Kriterium: Frauen, Neger und Ausländer sind bei der Führungsauslese am stärksten diskriminiert, der Weiße angelsächsischer Herkunft und protestantischer Konfession (der sogenannte WASP) dagegen erfreut sich erheblicher Bevorzugung.

Hinsichtlich der Ausleseinstanzen findet sich in Amerika das Verfahren der Kooptation sowohl wie das der Einsetzung durch Eigentümer.
Domänen der Ausleseinstanz Management sind die großen amerikanischen Publikumsgesellschaften in Streubesitz, an ihrer Spitze General Motors. 2) M. Newcomer bezeichnet breite Anteilsstreuung, die Grundvoraussetzung für Kooptation, als typisch für die amerikanische Großindustrie. 3)
In der zu klassischer Berühmtheit gelangten Untersuchung von Berle und Means 4) wird für Anfang 1930 angegeben, daß von den 200 größten amerikanischen Privatunternehmen (42 Eisenbahn-, 52 Dienstleistungs- und 106 Industrieunternehmen) zahlenmäßig 44 %, vermögensmäßig

---

1) R. Dahrendorf, Arbeiterkinder an deutschen Universitäten, Heft 302/303 der Reihe "Recht und Staat", Tübingen 1965, S. 7
2) General Motors hat 1 Million Aktionäre, nach A.P. Sloan, Meine Jahre mit General Motors, München 1965, S. 14
3) M. Newcomer, a.a.O., S. 5
4) A.A. Berle/G.C. Means, The Modern Corporation and Private Property, New York 1932, S. 94

sogar 58 % unter Kontrolle des Management standen (bei nicht mehr als max. 5 % des stimmberechtigten Kapitals in einer Hand).

Für die verschiedenen Eigentümerstellungen geben Berle und Means folgende Häufigkeiten an: 1)

In Einzel- oder Familienbesitz mit mindestens 8o % des Aktienkapitals (private ownership) zahlenmäßig 6 %, vermögensmäßig 4 % der 2oo größten Privatunternehmen;

im Eigentum juristischer Personen - Privatrechtssubjekte (legal device) zahlenmäßig 21 %, vermögensmäßig 22 %;

unter Einfluß von Großaktionären (Mehrheitsaktionäre und qualifizierte Minderheiten) zahlenmäßig 28 %, vermögensmäßig 16 %.

Über den Einfluß von Banken oder Belegschaften auf die Führungsauslese geben die Autoren keine Auskunft.

---

1) A.A. Berle/G.C. Means, The Modern Corporation and Private Property, New York 1932, S. 94

B. Die Auslese sowjetischer Unternehmensleiter

Das Quellenmaterial, das für dieses Kapitel zur Verfügung stand, ist, mit ganz wenigen Ausnahmen, westlichen, vorwiegend amerikanischen Ursprungs. Außerdem handelt es sich überwiegend um Arbeiten mehr oder weniger älteren Datums; nur wenig Material war über die Entwicklung der Führungsauslese während der letzten Jahre erreichbar. Überdies hielten sich die herangezogenen Autoren mit quantitativen Angaben meist sehr zurück, was wohl aus der Unzugänglichkeit interner sowjetischer Daten ebenso wie aus Zweifeln an der Verläßlichkeit offizieller Zahlen zu erklären ist.

Da die Beschränktheit des Materials es verbot, bei der Auswertung sehr wählerisch vorzugehen, mußte auch der Nachteil in Kauf genommen werden, daß ein großer Teil der verfügbaren Unterlagen nicht speziell den sowjetischen Betriebsdirektoren, sondern einem größeren, nicht immer scharf abgegrenzten Kreis von Managern gewidmet war. Diese Einschränkungen und Hindernisse gilt es im Auge zu behalten, wenn ihnen zum Trotz versucht werden soll, Vergleiche mit den Ausleseprinzipien für wirtschaftliche Führungskräfte in anderen Ländern und Systemen zu ermöglichen.

1. Soziale Herkunft

In der Zusammensetzung des sowjetischen Managements nach sozialer Herkunft haben sich im Laufe der 5o-jährigen Geschichte des Sowjetstaates bemerkenswerte Wandlungen ergeben, die sich periodenweise darstellen lassen.

Unmittelbar nach der Revolution 1917 ging eine Enteignungswelle über die privaten russischen Wirtschaftsunternehmen hinweg, die die Leitung der Betriebe zunächst in die Hände betrieblicher Arbeiterräte legte. 1) Die vormaligen Eigentümer oder Betriebsleiter wurden entweder völlig ausgeschaltet oder als wichtige Fachleute in konsultativer Funktion weiter geduldet.

Die Mitglieder des kollektiven Leitungsorgans waren hier eindeutig Proletarier. Dolguchits gibt an, daß zwischen 1919 und 1921 über 3 5oo hervorragende Arbeiter auf leitende technische Posten in der Industrie befördert wurden. 2)

Indes führten ihre mangelnde Qualifikation und häufige interne Uneinigkeit zu einem solchen Leitungschaos, daß diesem Experiment nur eine kurze Lebensdauer beschieden war.

Auf die kurze Periode des Kriegskommunismus folgte ein Abschnitt, in dem während der zwanziger Jahre bis zum Beginn des ersten Fünfjahrplans 1929 eine straffe Leitung in den Betrieben betont wurde. Während im Zuge der Neuen Ökonomischen Politik (NEP) Lenins in Handel und Gewerbe der Betätigung "kapitalistischen" Unternehmertums wieder Raum gegeben wurde, gab es im Bereich der verstaatlichten Industrie ein Kondominium.

Politisch zuverlässigen aber fachlich oft völlig ahnungslosen Kommunisten auf dem Posten des Betriebsleiters

---

1) H. Raupach, Geschichte der Sowjetwirtschaft, Reinbek 1964, S. 34 ff

2) L.A. Dolguchits, Pre-service and in-service managerial training for industry and building in the Byelorussian SSR,in: International Social Science Journal,Vol. 2o, No. 1, 1968

wurde jeweils ein bürgerlicher Experte als Stellvertreter beigegeben, dessen aus vorrevolutionärer Zeit stammendes Fachwissen so in den Dienst des Staatsbetriebes gestellt wurde unter Ausschaltung des Risikos, das in der Übertragung von Leitungsbefugnis an solche gesinnungsmäßig wenig vertrauenswürdigen "bürgerlichen" Ingenieure gesehen wurde. Gelegentlich war, wie Bienstock mitteilt, die Rollenverteilung auch umgekehrt. 1)
Für 1922 gibt W. Hofmann 2) die Zahlen einer repräsentativen sowjetischen Untersuchung über die eigene frühere Tätigkeit der neuen Betriebsleiter an. Danach waren von 16o Betriebsdirektoren 48 (3o %) ehemalige Arbeiter, 3o (18,7 %) frühere Angestellte, 37 (23,1 %) ehemals Betriebsleiter und 16 (1o %) bisherige Eigentümer.

Schon während dieser Zeit waren die alten Fachleute häufig Verdächtigungen und Benachteiligungen ausgesetzt, die sich mit Beginn der ersten Säuberungswelle Mitte 1928 erheblich steigerten und in der Folge im Zuge einiger Schauprozesse zur Eliminierung eines Teils dieser Fachkräfte führte. 3) Gleichzeitig wurde die Heranbildung neuer Fachleute erweitert und beschleunigt. Dabei wurde auf Bevorzugung von Leuten proletarischer Herkunft großer Wert gelegt:
65 % wurde als Mindestanteil, 7o % als Zielgröße für Studienbewerber proletarischer Herkunft festgesetzt. Ihr tatsächlicher Anteil kam dagegen über knapp 65 % nie hinaus. 4)
Für einen Übergangszeitraum, vom Ende der zwanziger bis zur Mitte der dreißiger Jahre, während dem viele alte Experten bereits ausgeschaltet waren, ohne daß schon genügend qualifizierter Nachwuchs herangebildet worden

---

1) Bienstock/Schwarz/Yugow, Management in Russian Industry and Agriculture, Ithaca and New York 1948, S. 13
2) W. Hofmann, Die Arbeitsverfassung der Sowjetunion, Berlin 1956, S. 492
3) R.C. James, Management in the Soviet Union,in: Harbison/Myers, Management in the Industrial World, New York 1959, S. 35o f
4) Bienstock/Schwarz/Yugow, a.a.O., S. 1o6 f, 111

war, behalf man sich mit verdienten Kommunisten als Betriebsleiter, denen in Schnellkursen notdürftig einiges Wissen beigebracht worden war. Diese Männer fielen dann großenteils den Stalin'schen Säuberungen 1936 bis 1938 zum Opfer und wurden nun durch den endlich verfügbaren, fachlich gut geschulten Nachwuchs ersetzt. 1)
Für die Mitte der dreißiger Jahre gibt Granick als frühere eigene Tätigkeit von Betriebsdirektoren in der Schwerindustrie 2/3 Arbeiter und 1/3 Angestellte (white collar worker) an. Hinsichtlich der sozialen Herkunft an Hand der Berufsstellung der Eltern der Betriebsleiter verschiebt sich das Bild insofern, als rund 1/4 aus Bauernfamilien kommt, aber der Anteil von Arbeiterkindern bleibt gut doppelt so hoch wie der von Angestelltenkindern. Anzumerken ist dabei, daß die zugrunde liegende sowjetische Statistik nur diese drei Herkunftsarten (Arbeiter, Bauern, Angestellte) kennt. 2)
Uneinigkeit besteht unter den Autoren darüber, wie lange die Bevorzugung von Arbeitern bei der Beförderung in Leitungspositionen praktiziert wurde. Granick äußert, 3) er habe keinen Anhaltspunkt dafür finden können, daß außer dem Rückgang des Studentenanteils von Arbeitern und Arbeiterkindern ab 1933 auch die Beförderung von Arbeitern direkt von der Werkbank in administrative Positionen in der zweiten Hälfte der 1930er Jahre so gut wie ganz aufhörte, wie Schwarz behauptet. 4)
Als sicher kann jedoch gelten, daß, nach Schwarz, 5) ab etwa 1935 bürgerliche Abkunft aufhörte, ein Hindernis für die Einsetzung in eine leitende Position zu sein.
Einen gewissen Unsicherheitsfaktor bei der Untersuchung sozialer Herkunft bildet natürlich der Umstand, daß

---

1) R.C. James, a.a.O., S. 328
2) D. Granick, Management of the Industrial Firm in the USSR, New York 1954, S. 45 ff
3) ebenda, S. 56, Fußnote 45
4) Bienstock/Schwarz/Yugow, a.a.O., S. 121 f
5) ebenda, S. 91

bürgerliche Herkunft in der UdSSR gern vertuscht und proletarische Abstammung womöglich fingiert wird. Außerdem ist der Begriff "Proletariat" inzwischen im sowjetischen Machtbereich so verwässert worden, daß ihn - wenn der sozialen Abstammung heute noch Gewicht zukäme, was nicht der Fall ist - beinahe jeder für sich in Anspruch nehmen könnte.
Über die Rolle der Frau in leitenden Wirtschaftspositionen macht nur Granick einige Bemerkungen: 1)
Zwar seien, nicht zuletzt infolge der hohen Kriegsverluste, rund 45 % der gesamten sowjetischen Industriearbeiterschaft Frauen, und in Übereinstimmung mit dem strikten kommunistischen Gleichberechtigungsprinzip stellten die Frauen einen hohen Anteil an der Gesamtzahl von Sowjetbürgern mit höherer Bildung. Frauen in Betriebsleitungen seien jedoch selten anzutreffen, da die von ihnen stark bevorzugten Studienrichtungen in Medizin und Pädagogik lägen. Immerhin ist jedoch gut 1/4 aller sowjetischen Ingenieure weiblichen Geschlechts.

Bezogen darauf sind die Frauen unter den (meist ingenieurtechnisch ausgebildeten) Betriebsleitern unterrepräsentiert.
Über rassische und religiöse Diskriminierungen bei der Führungsauslese (Antisemitismus), deren Vorkommen nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden kann, war aus den vorliegenden Unterlagen nichts zu entnehmen.

2. Bildung

Ausbildung und Weiterbildung sind heute die beiden tragenden, gleichwertigen Säulen des sowjetischen Industriemanagements.
Sowohl die nur auf Parteiverdienst gegründete Herrschaft der fachlich inkompetenten "Roten Direktoren" der zwan-

---

1) D. Granick, Der rote Manager, Düsseldorf 1960, S. 254 f

ziger Jahre wie auch das Nachholen der wichtigsten Fachkenntnisse in oberflächlichen Schnellkursen zu Anfang der dreißiger Jahre gehören der Geschichte an.
Für die dreißiger Jahre gibt Granick an: 1)
1934: 5o % aller Direktoren in der Schwerindustrie haben nur Volksschulbildung, 26 % höhere Bildung,
1936: 4o % aller Direktoren in der Schwerindustrie haben nur Volksschulbildung, 46 % höhere Bildung.
Heute sind Betriebsdirektoren in der Sowjetunion generell Hochschul-, mindestens aber Fachschulabsolventen, und zwar zu rund 9o % in ingenieurwissenschaftlichen Fachrichtungen. 2)
Das Ökonomiestudium ist demgegenüber viel mehr auf die Heranbildung von Nachwuchs für die Planungsinstanzen zugeschnitten als auf betriebstechnische Bedürfnisse.
Kennzeichnend für die sowjetische Ingenieurausbildung ist eine starke Praxisverbundenheit. Seit 1957 ist eine zweijährige praktische Tätigkeit in der Produktion vor der Zulassung zum Studium die Regel, - übrigens für Studenten aller Fachrichtungen, - und in den letzten Semestern vor Studienabschluß muß der Student seine Befähigung durch die Lösung praktischer Ingenieurfragen des betrieblichen Geschehens beweisen.
Namentlich die Diplomarbeit ist darauf zugeschnitten.
Andererseits berichtet Granick, er habe den Eindruck gewonnen, daß es bei Vorlesungen mehr auf unkritische Rezeption und bei Prüfungen auf möglichst wortgetreue Wiedergabe auswendig gelernten Stoffes eher ankomme als auf selbständige Auseinandersetzung mit Problemen. 3)
Ein weiteres Merkmal des sowjetischen Ausbildungssystems ist die (für alle Fachrichtungen) obligatorische Unterweisung in marxistischer Gesellschaftswissenschaft.
Harbison/Myers geben einen Anhaltspunkt für den Umfang dieses Pflichtpensums: 4) Danach entfallen 15o-22o Stun-

---

1) D. Granick, Management ..., S. 42 f
2) B.M.Richman, Soviet Management, Englewood Cliffs N.J. 1965 S. 58
3) D. Granick, Der rote Manager, S. 72 ff
4) Harbison/Myers, Education, Manpower and Economic Growth, New York etc. 1964, S. 156

den auf Parteigeschichte, 140-214 Stunden auf Politökonomie, 100-140 Stunden auf Dialektischen und Historischen Materialismus.
Schließlich ist auch die sehr ausgeprägte Spezialisierung als typisches Merkmal sowjetischer Managerausbildung anzusprechen. Dazu Harbison/Myers:
Von 346 Spezialfächern, die im Januar 1959 im sowjetischen Hochschulsystem vertreten waren, gehörten nicht weniger als 181 zu Ingenieurwesen und anderen Spezialitäten im industriellen Bereich. 1) Diese Erscheinung erklärt sich vermutlich daraus, daß das sowjetische Hochschulwesen im Sektor der Ingenieurwissenschaften in den dreißiger Jahren gemäß den aktuellen drängenden Tagesanforderungen der im Aufbau befindlichen Industrie konzipiert wurde, unbelastet von Bildungstraditionen und -vorurteilen.
Das ausgeprägte technische Spezialistentum hat sich aber mittlerweile zu einer gewissen Belastung ausgewachsen, da es die vielseitige Verwendbarkeit und Versetzbarkeit der Ingenieure beeinträchtigt. So gibt es auch in der Sowjetunion einen Meinungsstreit um Spezialisierung kontra ausgedehnte Grundlagenbildung. 2)
Ein Kennzeichen der sowjetischen Ingenieurausbildung muß abschließend noch erwähnt werden, womit zugleich die Brücke zum Bereich der Weiterbildung geschlagen wird.

Bis vor nicht allzu langer Zeit erhielt der sowjetische Ingenieur zwar eine gediegene Fachausbildung, aber keinerlei Unterweisung zur Vorbereitung auf die mit industrieller Leitungstätigkeit verknüpften Probleme. Mit einigem Erstaunen wurde gerade von amerikanischen Besuchern sowjetischer Wirtschaftsbetriebe immer wieder registriert, daß im sowjetischen Ausbildungsprogramm betriebliche Organisationslehre ebenso fehlte wie der

---

1) Harbison/Myers, Education, Manpower and Economic Growth, New York etc. 1964, S. 153
2) W. Hofmann, Die Arbeitsverfassung ..., a.a.O., S. 172 ff

Komplex der "human relations", Menschenführung, Betriebssoziologie und -psychologie, von einem Pendant zu den amerikanischen business schools nicht zu reden.

Hier bahnt sich in den letzten Jahren ein wesentlicher Wandel an, der als verspätete Entstalinisierung im betrieblichen Leitungsstil gedeutet werden kann. Eine Vielzahl von Aufsätzen, Reden, Veröffentlichungen aller Art während der letzten 5 Jahre etwa beschäftigte sich mit diesem Mangel und entsprechenden Abhilfsvorschlägen. 1)
Inzwischen ist man dabei, einen Komplex "Sozialistische Leitungswissenschaft" in das Studienprogramm einzubauen und für im Berufsleben stehende Leitungskräfte entsprechende Fortbildungskurse zu organisieren. Daß dabei Erfahrungen des kapitalistischen Auslandes, besonders der USA, mit Pate gestanden haben, wird teilweise recht unumwunden eingeräumt.
1963 studierte eine sowjetische Expertenkommission bei einem Amerikaaufenthalt die Managementausbildung an den Universitäten Harvard und Chicago. 2)
Im Rahmen der beruflichen Fortbildung sollen auch Kenntnisse in den neuen Gebieten Kybernetik, Datenverarbeitung, Informationstheorie verbreitet werden. 3)
Neben vielen Sonderkursen ist für die Weiterbildung vor allem die große Rolle zu erwähnen, die das Teilzeitstudium in der UdSSR in der Form des Abend- oder Fernstudiums einnimmt. Einen Anhaltspunkt dafür bietet die Angabe von Harbison/Myers für 1959: UdSSR insgesamt 2 267 ooo eingeschriebene Studenten, von denen nur etwa

---

1) Aus den zahlreichen Stellungnahmen dazu seien herausgegriffen: L.A.Dolguchits,a.a.O.;A.Bordadyn,Die Wissenschaft der Leitungstätigkeit meistern,in: Die Presse der Sowjetunion, Nr.103/1964,S.2281 f;D.Gvishiani,Administration is Above All a Science,in: Current Digest of the Soviet Press,Vol.15,Nr.2o,1963,S.25 f;N.Adfeldt, Management Training Seen as a Need of Industry,in: Current Digest...,Vol.14,Nr.4o,1962,S.3 f
2) A. Bordadyn, a.a.O., S. 2281
3) So L.A. Dolguchits, a.a.O.,

1,2 Mill. Vollzeitstudenten sind, also fast die Hälfte ein Abend- oder Fernstudium absolvieren. 1)
Schließlich verdient noch der Umstand Erwähnung, daß - was für Ausbildung ebenso wie für Fortbildung gilt - in der UdSSR ganz allgemein eine ausgeprägte Bildungsbeflissenheit und Lernbereitschaft vorhanden ist. Dieses Phänomen ist aus der Tatsache zu erklären, daß Erwerb von Bildung den ausschließlichen Aufstiegsweg und damit einzigen Zugang darstellt zu Prestige verheißenden und einen gewissen Lebenskomfort gestattenden Positionen in der Sowjetgesellschaft.
Dabei ist der Zugang zu den Bildungseinrichtungen für alle offen, die Anforderungen und die Leistungsauslese aber werden streng gehandhabt. 82 % aller sowjetischen Studenten erhalten Stipendien, der Anspruch darauf setzt aber die Durchschnittsnote "gut" voraus.
Für bessere Leistungen gibt es Zulagen. 2)

---

1) Harbison/Myers, Education ..., S. 153 f
2) D. Granick, Der rote Manager, S. 88 f

3. Persönlichkeit

Zu diesem Merkmalskomplex ist zunächst darauf hinzuweisen, daß individuelle Züge der jeweiligen Person in der Sowjetunion kein wesentliches, bewußt gehandhabtes Auslesekriterium darstellen, - ganz im Gegensatz zu der amerikanischen Praxis. Gewandtheit im Auftreten oder Kritikfähigkeit spielen in der UdSSR gegenüber Schulzeugnissen eine unerhebliche Rolle.
Ganz unwesentlich sind aber gewisse persönliche Qualitäten für erfolgreiche Wahrnehmung der Leitungsfunktion im Sowjetbetrieb keineswegs. Um gegenüber den Positionsanforderungen bestehen zu können, genügt eine gute Ingenieurausbildung eben nicht. Zwar ist, wie W. Hofmann schreibt, 1) eine Generation von Fachleuten in der Sowjetunion zum Durchbruch gekommen. Aber um erfolgreich zu sein, bedarf diese Generation mehr als nur des Fachwissens.
Auch in dieser Beziehung hat sich im Laufe der Entwicklung ein Wandel vollzogen. 2) Angesichts einer Welt des Mangels und der Unzulänglichkeiten, der Provisorien und Improvisationen mußte die erste Generation nach-revolutionärer Betriebsleiter vor allem entschlossen, willensstark, hart, rauh und sehr selbstbewußt sein. Die mit Beginn der Planperiode avancierenden jungen Ingenieure zeichneten sich ähnlich aus durch stürmische Ruhelosigkeit, Experimentierfreude, Rekordbegeisterung, Elan, Hetzerei im Arbeitsprozeß und unerschütterlichen Zukunftsglauben.
Nach den großen Säuberungen der dreißiger Jahre rückte dagegen ein ganz anderer Typ in Führungsstellungen ein, mit anderem Hintergrund, anderen Erfahrungen, anderen Einstellungen: gründlicher und umfassender ausgebildet, mehr von fachlichem Ehrgeiz als von ideologischer Be-

1) W. Hofmann, Wohin steuert die Sowjetwirtschaft?, Berlin 1955, S. 77
2) An Hand zeitgenössischer sowjetischer Romanhelden anschaulich illustriert bei Bienstock/Schwarz/Yugow, a.a.O., S. 113 ff

geisterung beseelt, auf autoritäres Denken gedrillt, getreue Jünger Stalins, dem gegenüber sie bedingungslose Ergebenheit und Gefolgschaftstreue empfanden. Innerparteiliche Richtungskämpfe und die Parteinahme in ideologischen Auseinandersetzungen waren ausgestanden und entschieden, der Personenkult erstickte in ihnen alle Zweifel an der Richtigkeit der neuen Ordnung. Dieser Typ beherrschte auch in der Nachkriegszeit noch über Stalins Tod hinaus die Szenerie der sowjetischen Betriebsführerschaft.

Heute, in den sechziger Jahren, zeigen sich die noch im Amt befindlichen Repräsentanten der Stalingeneration neuen Anforderungen aus wirtschaftlichen Veränderungen oft nicht mehr gewachsen. 1)

Einmal paßt ihre abwartende Haltung, ihre Neigung, an eingespielten Produktionsprozessen festzuhalten und alle selbständige Initiative zu technischen Neuerungen, die mit zusätzlichen Risiken verbunden sein könnten, möglichst zu vermeiden, schlecht zu der neueren Tendenz, Betriebsleiter zu Verfahrens- und Produktinnovationen nach Marktbedürfnissen zu ermutigen.

Andererseits erfordert die seit 1956 wiederhergestellte Freizügigkeit der Arbeit das Abgehen vom autoritär-diktatorischen stalinistischen Leitungsstil auch im Betrieb zugunsten eines konzilianteren Umgangstons und harmonischeren Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses. Schließlich ist diese Generation durch die offizielle Verdammung all dessen, was ihr einmal teuer und heilig war, einfach desillusioniert und desorientiert, so daß sie mit einer gewissen Verschüchterung in Routine verharrt.

J. Berliner schreibt, 2) daß die Verhältnisse des sowjetischen Wirtschaftslebens einen Auslesevorgang bewirkten, bei dem alle ängstlichen oder übersorgfältigen Leitungs-

---

1) J.R. Azrael,Politics and Management,in: Survey,Nr. 49, Okt. 1963, S. 90 ff
2) J.S. Berliner, Factory and Manager in the USSR, Cambridge/Mass., 1957, S. 246 f

funktionäre eliminiert werden und nur die Manager überleben, die fähig und bereit sind, Risiken einzugehen und oft auch fragwürdige Kompromisse zu schließen. Die darauf hinwirkenden Umstände werden noch genauer zu kennzeichnen sein (im Abschnitt Belastungs- und Bewährungsproben).

Für die Mentalität der neuen sowjetischen Industrieführergarnitur hält v. Wrangel 1) für kennzeichnend, daß sie technisch versiert, nicht ideologisch verbohrt sei, in erster Linie technisch-wirtschaftlich und staatsautoritär denke und mit einem gewissen unternehmerischen Verantwortungsgefühl an den von ihr geleiteten Betrieben selbst interessiert sei.

Schließlich sei noch erwähnt, daß unter den führenden sowjetischen Technokraten eine gewisse Verachtung für Kunst und Literatur verbreitet zu sein scheint. Mit der kulturschaffenden Intelligenz verbindet sie keinerlei Solidaritätsempfinden (schon gar nicht in Hinsicht auf Kritik an bestehenden Verhältnissen). Das Industriemanagement betrachtet sich selbst eher als Repräsentanten einer vorrangigen, rein wissenschaftlich-technischen Kultur. 2)

4. Mobilität und Fluktuation

G. v. Wrangel sieht in der durchschnittlich alle 2 bis 3 Jahre erfolgenden Versetzung sowjetischer Betriebsleiter einen Krebsschaden der sowjetischen Industrie und ein Symptom für die Fungibilität und Machtlosigkeit des Betriebsdirektors als Staatsfunktionär gegenüber der ihm vorgeordneten Hierarchie. 3)

Die Klagen über häufige Ablösung und Versetzung von Betriebsleitern sind so alt wie der Sowjetstaat selbst. Das Zentralkomitee der Partei forderte schon 1929 eine

---

1) G.v. Wrangel, Die staatlichen Industriemanager in der Sowjetunion, in: Osteuropa, 13. Jg., 1963, S. 114
2) J.R. Azrael, Managerial Power and Soviet Politics, Cambridge Mass., 1966, S. 155 f
3) G.v. Wrangel, a.a.O., S. 115

längere Amtsdauer der einzelnen Positionsinhaber, ohne daß die Häufigkeit der Versetzungen daraufhin merklich abnahm.

Granick gibt für die Schwerindustrie um die Mitte der dreißiger Jahre folgende Zahlen über die Dauer der Branchenzugehörigkeit von Betriebsdirektoren: 1)
25 % über 10 Jahre, 40 % fünf bis 10 Jahre, 17 % Branchenneulinge (unter 3 Jahre); und für die Amtsdauer auf ein und demselben Posten (1934/36): 2) 3-8 % über 5 Jahre, 16-20 % 3 - 5 Jahre, 40-55 % 1 - 3 Jahre, 25-35 % unter einem Jahr Amtszeit.

Während es in früheren Jahrzehnten oft zu erstaunlichen Blitzkarrieren kam, - ein begreifliches Phänomen angesichts des Fachleutemangels in den ersten zwei Dezennien der Sowjetmacht -, denen allerdings bei Versagen ein ebenso rascher Abstieg folgen konnte, scheinen sich Wirtschaftskarrieren heute insgesamt verlangsamt zu haben. Trotzdem erreichen viele sowjetische Manager Führungsposten nach Granicks Beobachtungen in jüngerem Alter als ihre amerikanischen Kollegen. 3)

Die Laufbahn eines sowjetischen Ingenieurs beginnt nach Abschluß seines Studiums damit, daß er einem Betrieb zugewiesen wird, in dem er 3 Jahre ohne Recht auf Kündigung arbeiten muß. Diese Dienstpflicht wird als Äquivalent für die Ausbildung auf Staatskosten interpretiert und auch akzeptiert. 4) Nach Ablauf dieses Zeitraums kann sich der junge Ingenieur verändern, er kann sich eine Beschäftigung in einem anderen Betrieb, in einem anderen Landesteil oder einer anderen Branche suchen. Für die Vermittlungsdienste stehen dabei zwar keine Arbeitsämter zur Verfügung, aber der Stellenmarkt funktioniert auch mit Hilfe der üblichen Informationskanäle: Anschläge, Bekanntmachungen und Annoncen in Zeitungen und im Rundfunk, Flüsterpropaganda. 5)

---

1) D. Granick, Management ..., S. 44 f
2) ebenda, S. 47 f
3) D. Granick, Der rote Manager, S. 136
4) E.C. Brown, The Soviet Labor Market, in: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 10, Nr.2, Jan.1957, S.191f
5) ebenda, S. 192

In diesem Stadium ihrer Karriere gibt es unter den Ingenieuren zweifellos so etwas wie eine freiwillige Fluktuation. Wenn auch der Arbeitgeber von Betrieb zu Betrieb, von Branche zu Branche letztlich stets derselbe bleibt, so ändern sich doch die Arbeitsbedingungen in wesentlichen Details: Lohngruppe, Prämienhöhe, Arbeitsklima, soziale Nebenleistungen wie Werkswohnungen, Betriebserholungsstätten, etc. Diese spürbaren Unterschiede sind für die beträchtliche Fluktuation der Arbeitskräfte in der Sowjetwirtschaft verantwortlich.

Diese Situation ändert sich, sobald der Nachwuchsingenieur einen leitenden Posten in der betrieblichen Hierarchie erreicht hat. Damit verliert er zwar nicht grundsätzlich das Recht zur Kündigung und zum Betriebswechsel, aber von diesem Recht kann er in Zukunft immer weniger Gebrauch machen. Stattdessen wird über seine Karriere von nun an immer häufiger mittels Beförderung und Versetzung auf Anordnung "von oben" entschieden.

Sowohl der Direktor wie die unmittelbar unter ihm tätigen leitenden Betriebsangestellten werden von einem staatlichen Organ, meist dem Sownarchos (dem zuständigen Bezirkswirtschaftsrat) eingesetzt und abberufen, unter diskreter Einflußnahme lokaler oder zentraler Parteiinstanzen. 1)
Persönliche Beziehungen und Protektion, die dabei früher eine größere Rolle spielten, scheinen an Bedeutung verloren zu haben. Abberufungen und Versetzungen kommen so für den Betriebsleiter heute oft überraschend, aber angesichts der von jeher großen Versetzungsfreudigkeit der sowjetischen Wirtschaftsbehörden nicht unerwartet.
Die hohe Mobilität sowjetischer Betriebsleiter wird zusätzlich gewährleistet durch die Tatsache ihrer Parteimitgliedschaft, die es ermöglicht, einen Mann durch Parteiauftrag über Nacht auf einen anderen Posten in einen

1) B.M. Richman, a.a.O., S. 53

entfernten Landesteil in einer fremden Branche zu versetzen, ohne daß dieser dagegen erfolgreich Widerspruch geltend machen kann.

Wichtig im Hinblick auf eine erfolgreiche Karriere ist für den sowjetischen Ingenieur, möglichst lange in engem Kontakt mit der unmittelbaren Produktion zu bleiben. Ein zu frühes Abschwenken auf reine Bürotätigkeit, sei es Forschung, Konstruktion, Beschaffung oder Absatz, vermindert die Aufstiegschancen.

Von hier aus scheint auch eine Beurteilung der gegensätzlichen Äußerungen verschiedener Autoren über den Wechsel zwischen Partei- und Wirtschaftslaufbahn möglich.

Während Azrael 1) von gelegentlichen Einsätzen industriellen Leitungsnachwuchses im oder auch völligem Überwechseln zum Parteiapparat spricht und Granick 2) berichtet, Frontwechsel zwischen Parteihierarchie und Management sei offiziell unüblich aber gelegentlich anzutreffen (Betriebsparteisekretäre sind meist selbst Ingenieure behauptet James 3) eine völlige Trennung von Partei- und Wirtschaftshierarchie. Das letztere wird eher für die höheren Ränge der Hierarchie zutreffen, während in den unteren Ebenen der Übergang aus der Wirtschaft in die Partei häufiger sein dürfte als umgekehrt, da bei der Parteiarbeit sowohl das technische Können rostet wie auch der Kontakt mit der Produktion verloren geht, und von beidem hängt der Aufstieg in der Managerlaufbahn wesentlich ab.

5. Politische Haltung

Obwohl man geneigt ist, es als Selbstverständlichkeit hinzunehmen, daß politische Rechtgläubigkeit im Sowjetsystem von jeher eine entscheidende Rolle bei der Auslese wirtschaftlicher Führungskräfte gespielt hat und weiter spielt, sind auch in diesem Punkte über lange Fristen

---

1) J.R. Azrael, Managerial Power ..., S. 166, 168
2) D. Granick, Der rote Manager, S. 39 f
3) R.C. James, a.a.O., S. 335

Akzentverschiebungen unübersehbar.
Im ersten nachrevolutionären Jahrzehnt war Gesinnung das Schlüsselkriterium schlechthin. Auf Fachkenntnisse bei Nichtkommunisten wurde nur solange Rücksicht genommen, als fachlich versierte Kommunisten noch nicht in ausreichender Zahl verfügbar waren, um alle Leitungsfunktionen mit ihnen zu besetzen.
Über den jeweiligen Stellenwert des politischen Kriteriums bei der Führungsauslese liegen verschiedene Aussagen vor, die sich nicht immer ganz leicht in Übereinstimmung bringen lassen.
Nach Granick 1) verurteilte das Zentralkomitee (ZK) der Partei 1938 das übliche Vorgehen, Parteilose von führenden Funktionen, namentlich vom Posten des Betriebsdirektors auszuschließen. Trotzdem führte das in der Folge nicht zu einem erkennbaren Rückgang des Anteils von Genossen an Leitungspositionen.
Demgegenüber führt James, 2) unter Berufung auf eben diese Arbeit Granicks, Stalin als Kronzeugen an, der um die gleiche Zeit politische Zuverlässigkeit als erstes und fachliche Leistungsfähigkeit als demgegenüber zweitrangiges Kriterium der Führungsauslese bezeichnet habe. Dieses Stalinzitat findet sich tatsächlich bei Granick (S. 59), aber in einem Zusammenhang, wo von der Heranziehung "parteiloser Bolschewiken" für Führungsaufgaben gesprochen wird. Die Folgerung kann nur sein, daß Parteizugehörigkeit für Stalin nicht den ausschließlichen Beweis politischer Zuverlässigkeit darstellte, daß aber die nachgeordneten Instanzen sich bei der Rekrutierung von Führungspersonal lieber auf das eindeutig feststellbare Merkmal des Parteibuchs verließen als auf schwer zu belegende parteilose Loyalität.
Tatsächlich geben Schwarz und Granick übereinstimmend einen Satz von 97 % Parteigenossen unter den Direktoren für 1936 bzw. 1934/36 an, Granick zusätzlich, daß 60 bis 65 % der Direktoren (Schwerindustrie) schon 1917 bis 1921

1) D. Granick, Management ..., S. 40
2) R.C. James, a.a.O., S. 329

der Partei beitraten. 1)
In seinem 1947 zuerst veröffentlichtem Buch behauptet A. Arakelian 2) die Gleichrangigkeit von politischen und fachlichen Qualitäten bei der Personalauslese.

Wenn W. Hofmann 3) die zunächst übliche Auswahl nach der Gesinnung mit dem Fehlen zuverlässiger Plangrundlagen erklärt und ihr die Befähigungsauswahl gegenüberstellt, die jene schließlich bedeutungsmäßig überrundet habe, so ist das als Akzentverlagerung zu verstehen, aber als nicht mehr. Sachkenntnis ist in der Nachkriegszeit zum ersten Erfordernis avanciert, sie ersetzt aber politische Zuverlässigkeit nicht. Letztere ist vielmehr von einer heiklen Notwendigkeit zu einer banalen Selbstverständlichkeit geworden.
Es ist darum auch nicht von ausschlaggebendem Gewicht, ob von Wrangel 4) Recht hat, der in der Parteimitgliedschaft der Betriebsdirektoren eine bloße Formalität sieht, oder Azrael 5), der stattdessen mitteilt, die Erwartungen des Regimes würden durch bloß formale Parteiangehörigkeit nicht befriedigt, sondern forderten von Leitungskandidaten aktiven politischen Einsatz und Ergebenheitsbeweise. Sicher ist, daß auch heute politisches Engagement - und sei es simuliert - für den Aufstieg in wirtschaftliche Leitungspositionen unerläßlich ist.

6. Belastungs- und Bewährungsproben

Daß eine verantwortungsvolle Leitungsposition wie die des Betriebsdirektors für ihren Inhaber mit besonderen Belastungen verbunden ist, ist ein Gemeinplatz, der auch jenseits der Grenzen der Sowjetunion Gültigkeit hat. Daß

---

1) Granick, Management ..., S. 4o f; Bienstock, Schwarz, Yugow, a.a.O., S. 1o2
2) A. Arakelian, Industrial Management in the USSR, engl. Ausgabe Washington 195o, S. 91
3) W. Hofmann, Die Arbeitsverfassung ..., S. 516
4) G.v. Wrangel, a.a.O., S. 122
5) J.R. Azrael, Managerial Power ..., S. 165

aber die Rolle des sowjetischen Betriebsleiters besondere Bewährungsproben und Belastungen enthält, die aus der Stellung des Betriebes im sowjetischen Wirtschaftssystem und aus der Funktionsweise dieses Systems selbst abzuleiten sind, soll im folgenden erläutert werden.

Der sowjetische Betrieb ist das unterste Glied in einer Kette von Instanzen, die auf die Betriebstätigkeit bezogene Anweisungen ausarbeiten und nach unten weiterleiten. Der Adressat der Anweisungen ist der Direktor, der an der Spitze der innerbetrieblichen, aber zugleich am unteren Ende der Behördenhierarchie über ihm steht. Der Betriebsdirektor ist der vorgesetzten Behörde für die Ausführung der Plananweisungen voll verantwortlich und für Fehler und Versäumnisse dabei disziplinarisch und strafrechtlich belangbar.
Dieser Verantwortung entspricht eine beinahe unbeschränkte Vollmacht des Leiters innerhalb seines Betriebes.
Beides findet seine theoretische Begründung in dem Prinzip der Einzelleitung und persönlichen Verantwortung des Leiters, das in der marxistischen Politökonomie eine wichtige Rolle spielte. Dieses Prinzip wird in seiner Gültigkeit durch den zweiten, damit scheinbar konfligierenden Grundsatz, den der Massenteilnahme an der Leitung, insofern nicht tangiert, als die Teilnahme der Massen konsultativ, d.h. auf die Produktionsberatungen beschränkt ist, dagegen im Arbeitsablauf selbst nicht angewendet werden darf.
Nicht von dieser Seite ergibt sich also die eine wesentliche Beschränkung des innerbetrieblichen Handlungsspielraums des Leiters, sondern aus der Tatsache der Doppelhierarchie von Partei und Staat. Parallel zur staatlichen Wirtschaftsverwaltung und mit gleichem Instanzenzug, praktisch als Schattenbild derselben, existiert die Parteihierarchie. Deren Repräsentant im Betrieb und zugleich potentieller Kontrahent des Betriebsleiters ist der Betriebsparteisekretär. Als möglicher Rivale oder

Gegner des Leiters erscheint er insofern, als er als einziger Betriebsangehöriger nicht Untergebener des Direktors ist, gleichwohl aber innerhalb des Betriebes erheblichen Einfluß ausüben und Maßnahmen und Anweisungen des Direktors erfolgreich torpedieren kann.
Angesichts dieser konfliktträchtigen Konstellation nimmt es nicht wunder, daß die einschlägigen Quellen voll sind von Klagen und Beschwerden über Rivalitäten und Zusammenstöße zwischen diesen beiden innerbetrieblichen Machtzentren. Das Verhältnis Betriebsleiter-Parteisekretär ist demgemäß immer wieder Gegenstand von Erörterungen, von Ermahnungen seitens der Partei- und Staatsautoritäten und von Änderungen der einschlägigen Bestimmungen gewesen.
In dieser Konstruktion sind indessen nicht nur Antagonismen angelegt, sondern auch Kooperationsbedingungen enthalten, die den offenen Ausbruch potentieller Konflikte hintanhalten sollen. Der Parteisekretär darf nicht selbst in den Produktionsprozeß eingreifen, insbesondere Weisungen des Direktors nicht aufheben. Darüber hinaus liegen erfolgreiche Arbeit des Betriebes und pünktliche Planerfüllung auch im eigenen Interesse des Parteimannes. Einmal profitiert er von den Vergünstigungen, die der Betrieb seinen Angehörigen gewährt, und deren wichtigste, die Jahresprämie, von der Planerfüllung abhängig ist. Zum anderen sind die Leistungen des Betriebes das Hauptkriterium für die Beurteilung der Arbeit nicht nur des Direktors, sondern ebenso des Parteivertreters. Durch hohe Planrückstände riskiert der Parteisekretär seinen Posten ebenso wie der Direktor.
Ob es im Einzelfall zum Machtkampf oder zur Kooperation kommt, hängt wesentlich von der Einsicht und der Persönlichkeit der jeweiligen Positionsinhaber ab. Für jede der möglichen Lösungen gibt es hinreichend Beispiele. Die Gestaltung und Erhaltung eines modus vivendi setzt auf beiden Seiten Geschick, Konzilianz, psychologisches Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl voraus, Eigenschaften, deren Vorhandensein durch keine formalen Aus-

lesekriterien geprüft wird, die aber, wie sich nun zeigt, für einen sowjetischen Betriebsleiter lebenswichtig sind.
Das Verhältnis zum Parteivertreter ist für den sowjetischen Direktor aber nur die eine der täglichen Belastungsproben.
Die andere bilden die Unzulänglichkeiten des Systems zentraler Lenkung, die in den 5o Jahren des Bestehens dieses Systems zwar erheblich verringert, aber keineswegs beseitigt werden konnten und wahrscheinlich als systemimmanente Mängel angesehen werden müssen. Allen Reformen, Reorganisationen, Experimenten, Zentralisierungs- und Dezentralisierungsversuchen zum Trotz sieht sich der Betriebsleiter immer wieder denselben Hindernissen gegenüber, die im Interesse der Planerfüllung auf die eine oder andere Weise überwunden werden müssen.

Ausbleiben von Materiallieferungen, Lieferung unzureichender Mengen oder schlechter Qualitäten von Vorprodukten, Schäden an Maschinen und Einrichtungen, Fehlen von Ersatzteilen, Unerhältlichkeit benötigter Ausrüstungsstücke, Vergeudung oder Hortung von Material, Ausschußproduktion, Schlamperei und Desinteresse sowie ähnliche Fehlleistungen und Mängel gefährden ständig die rechtzeitige Erfüllung der Planziele, gelten der vorgesetzten Behörde gegenüber jedoch nicht als Rechtfertigungsgründe für Nichterfüllung des Plans.
Da die Planungsinstanzen den Betrieben die rechtzeitige Bereitstellung der benötigten Produktionsmittel und Werkstoffe in erforderlicher Qualität und Menge nicht garantieren können, hat sich in der Sowjetunion neben der offiziellen zentralen Planung ein ausgedehntes System der Selbsthilfe, Vorsorge und Verschleierung von Vorräten und Kapazitäten entwickelt.
Es fängt damit an, daß die Betriebsleiter bei der Planaufstellung ihre tatsächliche Leistungsfähigkeit zu vertuschen und leicht erfüllbare Planauflagen zu erhalten versuchen, da das die Gefahr der Nichterfüllung der Plan-

ziele verringert. Gelingt es ihnen, solche "weichen Pläne" zu bekommen, dann werden sie sich hüten, diese erheblich überzuerfüllen, da damit das Täuschungsmanöver entdeckt und die Planauflage im nächsten Jahr kräftig erhöht würde. Um sich gegen die Unregelmäßigkeiten der Materiallieferungen zu wappnen, werden heimliche Materialvorräte angelegt. Bei schwer erhältlichen Materialien oder Fertigprodukten haben solche Horte den zusätzlichen Zweck, als Tauschvorrat zu dienen für den Fall, daß plötzlich ein bestimmter Gegenstand, ein Werkstück oder Ersatzteil dringend benötigt wird, das auf dem amtlichen Wege nicht schnell genug oder gar nicht zu beschaffen, im Direkttausch aber vielleicht erhältlich ist. Oder Kleinteile, Ersatzstücke und Reparaturen, für die andere Betriebe zuständig wären, aber nicht verläßlich sind, werden in volkswirtschaftlich unrentabler Eigenproduktion besorgt, obwohl dafür keine Mittel eingeplant sind und Werkstoffe und Arbeitskräfte deswegen ihrer eigentlichen Bestimmung entzogen werden müssen.
Schließlich werden Produkte, die den Qualitätsnormen nicht entsprechen, als vollwertige Produktion registriert und versandt, damit Planerfüllung gemeldet werden kann, oder halbfertige Produktion wird unter Fertigprodukte ausgewiesen, die Produktion der kommenden Periode wird teilweise vordatiert und bei der Abrechnung der auslaufenden Planperiode mitgezählt, usw. Große Betriebe leisten sich unter Umständen einen ganzen Stab von Lobbyisten, die im Land umherreisen und bei den vorgesetzten Behörden Vorteile für den Betrieb auszuhandeln oder bei anderen Betrieben dringend benötigte Produkte einzutauschen suchen und dafür aus dem betrieblichen Lohnfonds besoldet werden.
All diese Praktiken, denen noch mehrere angefügt werden könnten, wurden nur deshalb geschildert, weil sie zeigen, welchen Risiken sich ein sowjetischer Betriebsleiter laufend aussetzen muß. Denn natürlich sind diese Betrugs- und Umgehungsmanöver illegal, und die Behörden wissen um diese Methoden. In der Regel wird ein Betriebsleiter wegen

solcher Gesetzesverstöße nicht belangt, allenfalls verwarnt, solange der Betrieb seine Auflagen erfüllt. Auch die vorgesetzten Leitungsinstanzen wissen, daß ohne solche ungesetzlichen Umwege Planerfüllung einfach unmöglich ist. Allerdings werden dem Direktor seine Schliche und Tricks zum Verhängnis, wenn sein Betrieb die Planziele nicht erreicht. Dann hat er genügend glühende Kohlen auf sein Haupt gesammelt, um mindestens seinen Posten zu verlieren, unter Umständen auch einige Jahre ins Gefängnis zu wandern.
Im ständigen Druck von oben sieht J. Berliner das Hauptmerkmal der sowjetischen Managerexistenz. 1) Diesem Druck, dem sich möglicherweise noch der von seiten des Parteisekretärs, von seiten unzuverlässiger Zulieferer und ungeduldiger Abnehmer zugesellt, auf die Dauer Stand zu halten, darin ist die große ständige Belastungsprobe des sowjetischen Leiters zu sehen.

Es ist klar, diesen Kampf ums Dasein besteht nur der, der eine so robuste Natur, starke Nerven und gefestigtes Selbstvertrauen besitzt, daß ihn die tägliche Alternative nicht schreckt, entweder sich an die Vorschriften zu halten, infolgedessen den Plan nicht zu erfüllen und seinen Posten zu verlieren, oder aber den Plan auf ungesetzlichen Umwegen zu erfüllen und dafür die latente Drohung einer mehrjährigen Zuchthausstrafe auf sich zu nehmen. 2)

---

1) J. Berliner, a.a.O., S. 23
2) ebenda, S. 54, 246 f;
sowie W. Hofmann, Die Arbeitsverfassung ..., S. 482, 506

7. Sowjetische Ausleseverfahren

Nach dem Gesichtspunkt "Ausleseinstanz" gibt es in der Sowjetunion keine Alternativen.
Der Staat ist Eigentümer aller Produktionsmittel und seine Organe als betriebsexterne Instanzen entscheiden darüber, wer Direktor in welchem Betrieb wird. Formal ergeht diese Entscheidung durch die zuständige Wirtschaftsbehörde (meist Bezirkswirtschaftsrat); den maßgeblichen Einfluß darauf übt aber potentiell, wenn auch nicht in jedem Einzelfall, die Partei aus.
Unter dem Gesichtspunkt der Offenheit der Bewerberkonkurrenz sieht sich die sowjetische Auslesepraxis so an: Es besteht weder die Möglichkeit der Vererbung von Leitungspositionen, noch gibt es eine Bewerberkonkurrenz im engeren Sinne, da ein Arbeitsmarkt für Betriebsleiter nicht existiert.
Der Alleinunternehmer Staat ist zugleich der Arbeitgeber sämtlicher Betriebsleiter und Leitungskader. Er hat also auch grundsätzlich Überblick über den Bestand an Leitungskräften in der sowjetischen Wirtschaft und ist dafür nicht auf einen wettbewerblichen Arbeitsmarkt angewiesen.
Zwar können Betriebe und Betriebsleiter auf den Auslesevorgang Einfluß zu nehmen versuchen, indem sie Beförderungen vorschlagen oder Versetzungen beantragen; indessen scheint es wenig glaubwürdig, daß sich die vorgesetzten Behörden dadurch in ihren eigenen personalpolitischen Überlegungen irritieren lassen.
Wenn aus der Sicht der Ausleseinstanz eine Unterscheidung von interner Beförderung und Personalauslese auch unter externen Bewerbern sinnlos wird, so bleiben doch einige handfeste Präferenzen bei der Kaderauslese festzuhalten:
Einmal ist politische Rechtgläubigkeit, ausgewiesen in der Regel durch Parteimitgliedschaft, ein dominierendes Auslesekriterium, zum anderen ist Hochschulbildung, regelmäßig in Ingenieurwissenschaften, ein diskriminierendes

Merkmal der Auslese. Der Ausschluß aller potentiellen Bewerber ohne Studium von der Betriebsleiterposition ist insofern nicht gravierend, als der Zugang zum Bildungswesen so offen und das Bildungsangebot so umfangreich ist, daß praktisch für jeden dafür begabten Sowjetbürger die Chance besteht, sich die geforderte Qualifikation zu erwerben.

C Unternehmensleiterauslese in Großbritannien

Zur Situation der Führungsauslese in der britischen Wirtschaft müssen einige grundlegende Hinweise vorausgeschickt werden.
Die entscheidende Bedingung für eine Spitzenkarriere in der englischen Gesellschaft ist Bildung.
Dabei ist es aber keineswegs gleichgültig, sondern im Gegenteil ausschlaggebend, welche Bildung und wo diese erworben wurde. Nur der Besuch einer der traditionsreichen bestrenommierten "public schools" und Universitäten berechtigt zu großen Karrierehoffnungen, und nur die Wahl humanistisch-geisteswissenschaftlicher Fachrichtungen kommt Ambitionen auf eine Erfolgslaufbahn zustatten. Der Andrang zu diesen Fächern und Bildungsstätten ist demgemäß hoch.
Kinder aus sozial schlechter gestellten Kreisen sind dabei durch die erheblichen notwendigen Ausgaben für Schulgeld und Internatskosten von vorn herein benachteiligt. Außerdem werden in England bereits bei den ABC-Schützen mit der ersten Einschulung die Weichen für den kommenden Ausbildungs- und Berufsweg gestellt.
Die Entscheidung für die unentgeltliche aber qualitativ schlechtere öffentliche Schule oder für die bessere aber teure Privatschule ist späterhin kaum zu korrigieren, da bei der Auslese der Bewerbungen an den weiterführenden Schulen das Niveau der vorher besuchten Schule des jeweiligen Bewerbers ein maßgebliches Kriterium bildet. Insofern sind die Bildungschancen durch die soziale Herkunft mehr oder weniger determiniert und limitiert, und mittelbar damit auch die beruflichen Erfolgsaussichten.
Für die Betriebsleiterauslese muß aber weiterhin berücksichtigt werden, daß Wirtschaftskarrieren in England als wenig attraktiv gelten.
Das hängt einmal mit dem historisch bedingt geringen Prestige wirtschaftlicher Betätigung zusammen, die in dem Geruch der Hökerei und Feilscherei steht - und sowas ist

nicht "gentlemanlike", zum anderen sind die Verdienstaussichten im Wirtschaftsleben Englands gegenüber vergleichbaren Karrieren nicht so viel besser, als daß dadurch das fehlende Renommee kompensiert würde.
Demzufolge streben die Absolventen der klassischen geisteswissenschaftlichen Disziplinen aus Oxford oder Cambridge Laufbahnen im Staatsdienst oder in der Rechtspflege, in Kirche oder Militär, die akademische Laufbahn oder freiberufliche Tätigkeit an - früher auch häufig die Kolonialverwaltung -, während Wirtschaftstätigkeit nur als vorübergehende Notlösung oder als letzter Ausweg in Frage kommt, wenn andere Alternativen verpaßt worden sind.
Das wiederum hat zur Folge, daß in der Wirtschaft bisher für Nachwuchs ohne höhere Schulbildung und für Absolventen der in der öffentlichen Wertschätzung nachrangigen technischen, natur- und sozialwissenschaftlichen Studienfächer relativ günstige Aufstiegsmöglichkeiten bestanden.
Das gilt aber nur bis zu einer gewissen Grenze.
Für die höchste Ebene im Unternehmen wurden die, wenn auch nicht sehr wirtschaftsfreundlichen "Philosophen" den Technikern und Kaufleuten stets vorgezogen. Das hängt auch damit zusammen, daß es in England traditionellerweise als Empfehlung gilt, in Fachfragen Amateur zu sein, während der orthodoxe Brite die, wenn auch als Kompliment vorgetragene Vermutung, es handle sich bei ihm um einen Fachmann, indigniert zurückweisen wird.

Dieses herkömmliche System aus tradierten Wertmaßstäben, Vorurteilen und Strukturmustern ist nach dem zweiten Weltkrieg langsam in Bewegung geraten und nun in allmählicher Umwandlung begriffen.
Durch Hebung des Niveaus der staatlichen Schulen und durch das Stipendienwesen sind die Bildungschancen für Kinder niedriger sozialer Herkunft verbessert worden. Zugleich haben sich aber auch die Aufstiegschancen für Leute mit mangelhafter Vorbildung in der Wirtschaft ver-

schlechtert. Technische und sozialwissenschaftliche Disziplinen haben in den Universitäten an Bedeutung und im öffentlichen Bewußtsein an Wert gewonnen, während die überragende Stellung der geisteswissenschaftlich-humanistischen Fächer fragwürdig geworden ist. Gleichzeitig ist es für tüchtige Ingenieure und Kaufleute leichter geworden, auch in die Vorstandsebene großer Gesellschaften aufzusteigen. Und wirtschaftliche Laufbahnen haben generell an Anziehungskraft zugenommen.

Diese Veränderungsprozesse gehen indessen langsam vonstatten. Vorerst sind höhere soziale Herkunft und Studium in Oxford oder Cambridge noch bedeutende berufliche Startvorteile.

1. Soziale Herkunft

Mc Givering u. a. schreiben, daß die industrielle Aschenbrödel-Legende ein Mythos sei und befürworten die Offenhaltung von Wegen für den Bewährungsaufstieg von der Werkbank wenigstens für die, die die langdauernden Weiterbildungskurse durchstehen. 1)
Ähnlich fordert N.F. Hall Aufstiegschancen für Nichtakademiker und warnt vor der Bildung einer exklusiven Managerkaste. 2)
In einem Aufsatz, 3) der einem 3 Länder-Vergleich von Industriemanagern gewidmet ist, geben die Autoren einen Satz von 1o % für die Herkunft englischer Manager aus unterem Mittelstand und Arbeiterklasse an und weisen auf die Rückläufigkeit sowohl dieses Anteils wie desjenigen des anderen Extrems der sozialen Skala hin zugunsten zunehmend homogener mittelständischer Managerherkunft.

Ausführlichere Zahlen gibt R.V. Clements 4) in seiner

1) Mc Givering/Matthews/Scott, Management in Britain, Liverpool 196o, S. 7o,72
2) N.F. Hall, The Making of Higher Executives, New York 1958, S. 67, 98
3) D.G. Clark/T.M. Mosson, Die Industriemanager in Belgien, Frankreich und Großbritannien. Ein Vergleich, in: man. intern. review, 2-3/1967, S. 98 f
4) R.V. Clements, Managers, London 1958, S. 177, Tab. 1o

Arbeit über Managerkarrieren um 1954/55.
Da es an einschlägigen Unterlagen mangelt, sollen sie hier wiedergegeben werden, obwohl Clements' Untersuchung geographisch und branchenmäßig eng begrenzt war und nicht als repräsentativ für britische Verhältnisse schlechthin angesehen werden kann. Außerdem umfaßt die Erhebungsgruppe "Topmanager", deren Zahlen hier aufgeführt werden, einen über die Betriebsleiter etwas hinausreichenden Personenkreis.

Väterberufe:	Anteil an Topmanagern:	an der männl. Bev.:
Hohe Beamte und Freiberufler (High Administrative and Professional)	34 %	3 %
Unternehmer, Handel und Gewerbe (Managerial and Executive)	26 %	5 %
Höhere Beamte und Angestellte (Higher Inspectional and Supervisory)	12 %	1o %
Niedere Beamte und Angestellte (Lower Inspectional and Supervisory)	15 %	13 %
Fach- und Büroarbeiter (Skilled Manual and Routine Nonmanual)	1o %	41 %
Angelernte Arbeiter (Semiskilled Manual)	2 %	17 %
Ungelernte (Unskilled)	1 %	12 %
	1oo %	1o1 % 1)

Die Tabelle zeigt klar, daß die ersten beiden Herkunftsgruppen (freiberuflich tätige Akademiker, hohe Beamte, Unternehmer und Gewerbetreibende), die nur 8 % der männlichen Gesamtbevölkerung stellen, unter den Spitzenmanagern mit 6o % vertreten sind.
Den Gegenpol zu dieser Überrepräsentation bilden Söhne angelernter und ungelernter Arbeiter, die an der männlichen Gesamtbevölkerung mit 29 %, dagegen an der Gesamtzahl von Topmanagern mit nicht mehr als 3 % beteiligt sind.

1) (Bei Addition der Werte in der Spalte für Bevölkerungsanteil ergibt sich 1o1 %, bei Clements steht allerdings 1oo %. Vermutlich liegt bei einem Teilwert ein Druckfehler vor.

Trotz des Vorbehaltes, den der Umstand nötig macht, daß die Zahlen nach statistischen Grundsätzen nicht als repräsentativ gelten können, sind die Größenordnungen immerhin markant genug, um mangelnde Chancengleichheit der Söhne höherer und niederer sozialer Herkunft bei der Auslese für wirtschaftliche Spitzenstellungen auszuweisen.
Die Zahlen, die über die soziale Herkunft von britischen AG-Direktoren (public company directors) in einer anderen Studie 1) mitgeteilt werden, sind denen von Clements aus mehreren Gründen nicht vergleichbar. Diese Arbeit von Copeman liegt zeitlich früher (um 1950 bis 1951), erfaßte einen anderen Personenkreis (über 1000 Direktoren) und kann als repräsentativ gelten. Die Väterberufe wurden nach dem Zeitpunkt bestimmt, zu dem der befragte Sohn seine Karriere begann; daher ergeben sich die Rubriken "Im Ruhestand" und "verstorben".

In der folgenden wiedergegebenen Tabelle verwendet Copeman außerdem andere Einteilungen als die amtlichen statistischen wie bei Clements.

Väterberufe:

Nicht wirtschaftliche Verwaltung und Freiberufe (Professional or administrative - nonbusiness)	22 %
Direktor derselben Firma	19 %
Gewerbetreibender (Small business man)	16 %
Direktor anderer Firma	9 %
im Ruhestand	8 %
Angestellter (neither professional nor executive)	8 %
leitender Unternehmensangestellter unter Direktorenebene (Business executive but not a director)	7 %
verstorben	5 %
Farmer	2 %
Junker oder Grundeigentümer (Gentleman or landowner)	2 %
keine Antwort	3 %
	101 % 2)

Das, worum es Copeman geht, und was sich aus seiner Einteilung auch gut ablesen läßt, ist der Nachweis, daß

---

1) G.H. Copeman, Leaders of British Industry, London 1955, S. 95, Tab. 11.4
2) (Der Additionsfehler von 1 % wird nicht erklärt und dürfte aus Rundungs- oder Druckfehler entsprungen sein.)

erfolgreiche britische Wirtschaftsführer in extrem hohem Maße aus Familien kommen, deren Oberhaupt ebenfalls Wirtschaftsführer oder Geschäftsmann, jedenfalls im Wirtschaftsleben tätig war.
Dazu summiert er die Rubriken "Direktor derselben Firma", "Gewerbetreibender", "Direktor anderer Firma" und "leitender Unternehmensangestellter unterhalb Direktorenebene" und erhält so einen Satz von 51 %.
Da anzunehmen ist, daß in den Zahlen für Ruheständler, Verstorbene und "ohne Antwort" weitere Geschäftsleute enthalten sind - worüber aber keine Angaben vorlagen -, behalf sich Copeman damit, daß er die auf diese drei Kategorien entfallenden Personenzahlen (198 aus 1243) aus der Grundmenge eliminierte, wodurch der Anteil der Söhne von im Wirtschaftsleben tätigen Vätern auf 61 % stieg. 1)
Rund 60 % britischer Direktoren haben also beim Beginn ihrer Laufbahn den Vorteil von Geschäftsbeziehungen in der Familie genossen, - womit allerdings nichts darüber ausgesagt ist, in welchem Ausmaß solche familienbedingten Vorteile tatsächlich genutzt worden oder wirksam gewesen sind.
Auf das Maß der Diskriminierung von Frauen bei der wirtschaftlichen Führungsauslese, die man in einem für seinen Konservatismus berühmten Land als beinahe selbstverständlich erwartet, finden sich zwei Hinweise. Bei Clements: 2) von seinen 646 befragten Managern waren lediglich 8 weiblich. In welchen Positionen diese tätig waren, teilt er nicht mit.
Und nach einer Publikation des Acton Society Trust 3) waren von 3 300 Managern aller Ebenen oberhalb des Meisters nur 40 Frauen, wobei Angaben über ihre Tätigkeit gleichfalls fehlen.
Über den Einfluß rassischer Herkunft und religiöser Bindungen auf die Aufstiegschancen im Ausleseprozeß gab das erreichbare Material keinen Aufschluß.

1) G.H. Copeman, a.a.O., S. 95 f
2) ebenda, S. 18
3) Acton Society Trust, Management Succession, London 1956, S. 6

2. Bildung

Ein Schlaglicht auf die englische Situation Mitte der fünfziger Jahre wirft eine Zahl, die in der Veröffentlichung des Acton Society Trust enthalten ist: 1) 82 % aller Manager (Direktoren ausgenommen) hatten keine berufsbezogene Qualifikation.
Das englische Bildungswesen zeichnet sich durch Vielfältigkeit und Unübersichtlichkeit aus, besonders für den Außenstehenden. Bei der Wiedergabe der folgenden Zahlen Copemans über die Vorbildung englischer Direktoren (Anfang der 1950er Jahre) 2) wurden den in Klammern mitübernommenen englischen Bezeichnungen der Ausbildungsebene deutsche Ausbildungsbezeichnungen vorangestellt, die, bei aller Verschiedenartigkeit des Bildungswesens beider Länder, ungefähre Entsprechungen andeuten sollen.

Durchlaufene Ausbildungsebene:

Nur Volksschule (Full-time primary education only)	4 %
Nebenberufliche Fortbildung nach Volksschule (Part-time after primary)	6 %
Höhere Schule mit und ohne Abschluß (Full time secondary)	89 %
Fortbildung (Further education)	63 %
Universität mit und ohne Abschluß (University)	36 %
Andere Hochschulbildung mit und ohne Abschluß (Other further education)	27 %
Zweit- oder Promotionsstudium (Postgraduate)	7 %

Die Tabelle läßt erkennen, daß die englischen Nachkriegs-Direktoren zu fast 90 % wenigstens den zeitweisen Besuch einer höheren Schule nachweisen können, mehr als die Hälfte hat sich außerdem um Weiterbildung bemüht. Akademiker, mit oder ohne Examen, sind mit rund 60 % ver-

---

1) Acton Society Trust, Management Succession, London 1956, S. 12, Tab. 9
2) G.H. Copeman, a.a.O., S. 101 f

treten, während sowohl die Direktoren mit mehr als einem akademischen Grad als auch jene mit nur Volksschulbildung ganz geringe Minderheiten bilden.
Zu der wichtigen Frage, welche höheren Schulen und Universitäten besucht wurden (siehe Einleitung zu diesem Kapitel), macht Copeman folgende Angaben:
Von den 89 % für Besuch höherer Schulen entfallen 58 % auf "public schools" und 31 % auf andere. Unter den public schools sind die berühmtesten wie folgt vertreten: 5,1 % Eton, 1,7 % Harrow, 1,2 % Winchester (Prozentsätze jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der befragten Direktoren 1 243 als Basis). 1)
Hinsichtlich der Universitäten zeigt sich, daß sich die 36 % Universitätsstudenten zu 2o % auf Oxford und Cambridge und zu 16 % auf sonstige Universitäten aufteilen.
Von den 27 %, die andere Anstalten mit Hochschulniveau absolvierten, studierten 7,5 % technische Fächer und 14,5 % Buchhaltung und Rechnungswesen (accountancy), Recht oder andere nichttechnische Disziplinen. 2)
Bei Clements haben von 68 Topmanagern mit Hochschulabschluß 32 ein Diplom von Oxford oder Cambridge, also nicht viel weniger als die Hälfte. 3)
Interessant ist die unterschiedliche Verteilung nach Betriebsgrößen.
Von den 68 Akademikern waren 49 in den vier größten der untersuchten Firmen, 19 in den kleineren Betrieben tätig. An Absolventen von Oxford und Cambridge wurden aber 27 in den größeren und nur 5 in den kleineren Unternehmen gezählt. Prozentual ausgedrückt: Von den akademisch gebildeten Spitzenkräften waren in kleineren Firmen nur 26,3 % Ox-bridge-Absolventen, in größeren Betrieben dagegen 55 %.
Diese Tatsache läßt zwei Interpretationen zu:
Größere Unternehmen sind für Akademiker mit Studium in Oxford oder Cambridge attraktiver als kleinere, oder in

---

1) G.H. Copeman, a.a.O., S. 1o1 f
2) ebenda, S. 1o2
3) R.V. Clements, a.a.O., S. 184, Tab. 28

kleineren Firmen ist die traditionelle Präferenz zugunsten der Ox-bridge-Absolventen weniger ausgeprägt.
Eine Rolle spielt hier sicherlich, daß unter den kleineren Unternehmen häufiger Familienbetriebe zu finden sind, in denen verwandtschaftliche Verhältnisse bei der Besetzung von Leitungspositionen wichtiger sind als renommierfähige Diplome.
Fachrichtungsmäßig teilt Clements mit, daß von 69 Inhabern akademischer oder technischer Diplome (professional or technical diploma) unter seinen Topmanagern aus der Gegend von Manchester nur 18 (oder 26 %) nichttechnische Examen abgelegt hatten. 1) Das ist recht bemerkenswert angesichts des traditionellen Vorurteiles für geisteswissenschaftliche Bildung.
Der Streit um den Vorrang allgemeinbildender geisteswissenschaftlicher oder berufsbezogen-fachlicher Ausbildung scheint noch längst nicht ausgestanden zu sein und ist nach Mc Givering u. a. dafür verantwortlich, daß dringende Reformen im Schulwesen nach dem Kriege verzögert worden sind. 2)
Während im Lehrprogramm der grammar und public schools, die vor allem den Studentennachwuchs heranbilden, nach wie vor ein nicht mehr zeitgemäßes starkes Übergewicht zugunsten humanistisch-geisteswissenschaftlicher Bildung bestehe, verschiebe sich der bildungsmäßige Hintergrund der Manager immer mehr zugunsten akademischer Ausbildung und mehr berufsbezogener Qualifikation. Diese Entwicklung sei durch einen spürbaren Mangel an Personen mit ausreichenden Fähigkeiten zur Ausfüllung von Managerpositionen ausgelöst worden, dem man sich nach dem zweiten Weltkrieg plötzlich gegenüber gesehen habe. Die Tendenz gehe jetzt eher in Richtung einer Kompetenzteilung: Technische und naturwissenschaftliche Ausbildung für Spezialisten, die geisteswissenschaftlichen Richtungen für Leitungsposten mit vorwiegend Koordinationsfunktionen.

---

1) R.V. Clements, a.a.O., S. 184
2) Mc Givering/Matthews/Scott, a.a.O., S. 62 ff

Aber schon diese Entwicklung habe in manchen akademischen Kreisen Alarm ausgelöst.
Der Streit zwischen Traditionalisten und Reformern darum, wie weit sich die Universität bei ihrer Suche nach wissenschaftlicher Wahrheit den aktuellen Lebensbedürfnissen verschließen dürfe und wie weit sie den Veränderungen in den beruflichen Tagesanforderungen Rechnung tragen sollte, ist langwierig und mühsam. 1)
Die Protagonisten der Neuorientierung und Anpassung altehrwürdiger Traditionen und Institutionen an veränderte Bedingungen haben einige Erfolge errungen, - bezeichnenderweise aber weniger innerhalb der Domäne der überkommenen Bildungsinstitutionen und Lehrinhalte als vielmehr auf neutralem Boden.
Nach mehrjährigen Planungen und Vorarbeiten begannen im Frühsommer 1967 die beiden ersten britischen Unternehmerschulen (in London und Manchester) ihre Tätigkeit, für die amerikanische Vorbilder als Orientierung gedient haben.
Sie widmen sich einmal einem mehrjährigen postgraduate-Studienprogramm für zukünftige Führungskräfte, veranstalten andererseits Kurzkurse für Praktiker von 6 oder 18 Wochen Dauer über Grundsätze moderner Unternehmensführung. 2)
Dem Bereich der berufsbegleitenden Fortbildung, der damit bereits berührt ist, fällt in England erhebliches Gewicht zu, - wie die Tabelle Copeman´s über die Vorbildung englischer Direktoren bereits erkennen ließ. Der Umstand, daß Nichtakademiker im britischen Management herkömmlich stark vertreten waren, sorgte für einen großen Kreis von Interessenten an Weiterbildungsmöglichkeiten, der damit seine Aufstiegschancen zu verbessern hoffte.
Dementsprechend hat sich nach dem zweiten Weltkrieg zunächst ein umfangreiches Angebot an Institutionen und

---

1) Mc Givering/Matthews/Scott, a.a.O., S. 74 f
2) Mitteilungsdienst des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte (BDV), Bonn, Nr. 144/94/1967
Angaben zur Konzeption der beiden ersten britischen Business Schools in: National Economic Development Council, Management Recruitment and Development, London 1965, S. 58 f

Kursen zur Weiterbildung von Managern verschiedener Ebenen herausgebildet. Darunter sind viele von mäßigem Niveau, und häufig verlassen die Teilnehmer solche Kurse, deren Besuch, gewöhnlich an Abenden, Wochenenden oder in der Urlaubszeit, eine erhebliche Belastung bildet, sobald die Beförderung erfolgt ist, im Hinblick auf die sie ihre Fortbildungsbemühungen aufgenommen hatten.

Da Unternehmensführung (business administration) als akademisches Standardfach noch nicht fest etabliert ist, beschränkt sich die Möglichkeit entsprechender Ausbildung auf postgraduate-Kurse und Ferienprogramme (Business summer schools) von drei bis vier Wochen Dauer an einigen wenigen Universitäten.
Die bestrenommierte und speziell auf die Bedürfnisse von Anwärtern für Spitzenpositionen zugeschnittene englische Fortbildungseinrichtung ist das Administrative Staff College in Henley on Thames. 1)
Dieses 1948 gegründete, auf privater Grundlage arbeitende Institut hält jährlich drei Vierteljahreskurse ab, zu denen jeweils 60 Teilnehmer zugelassen werden, die bereits verantwortungsreiche Leitungsposten bekleidet haben und für den Aufstieg in die Unternehmensspitze in Frage kommen müssen.
Das Durchschnittsalter der Teilnehmer beträgt 38,5 Jahre. Die Leitung des Institutes wählt die Teilnehmer aus den eingehenden Anmeldungen der entsendenden Unternehmen und Organisationen aus, wobei besonders auf gemischte Zusammensetzung geachtet wird: Staatliche und Privat-Industrie, höhere Verwaltung, Militär, Banken und Versicherungen senden gleicherweise ihre Führungsanwärter nach Henley. Lediglich die britischen Gewerkschaften haben wenig Interesse bekundet. Dagegen ist seit einiger Zeit jeder zehnte Ausbildungsplatz einem Ausländer vorbehalten.

---

1) Dazu: N.F. Hall, a.a.O., S. 31 ff sowie D.K. Clarke, A Survey of Management Education in the United Kingdom, in: Journal of Industrial Economics, vol. 4, no. 2, Febr. 1956, S. 99 f

Die Teilnehmer werden während der Kursdauer im Institut beherbergt und beköstigt. Hauptzweck der Einrichtung ist es, durch kritische Reflexion über die eigene Tätigkeit und Konfrontation mit anderen Tätigkeitsbereichen und allgemeinen Problemen günstige Voraussetzungen für den Schritt vom Spezialisten zum Generalisten zu schaffen.

Akademische Vorbildung ist keine Teilnahmebedingung. Tatsächlich sind etwa ein Drittel der Teilnehmer Akademiker, während das andere Extrem, diejenigen, die ihre Schulbildung schon im Alter von 14 Jahren beenden mußten, mit 10 bis 20 % vertreten sind.
Die Einrichtung hat sich ein beträchtliches Ansehen erworben, was seinen Ausdruck in steigenden Anmeldungszahlen findet.
Wenn man die Entwicklung in der britischen Management-Ausbildung während der letzten 30 Jahre rückblickend resümieren will, so lassen sich nach Martin-Bates vier Phasen unterscheiden: 1)

1. vor 1939: an einigen Universitäten "degrees in Commerce", in Manchester, Birmingham und London erste Kurse über Unternehmensführung (Management studies), Betriebswirtschaftslehre (Commercial and industrial subjects) an vielen technischen Colleges.
2. Unmittelbare Nachkriegszeit: 1948 Gründung des Administrative Staff College mit dreimonatigen Führungskursen, ab 1949 auf Vorschlag des "Urwick-Report" Teilzeitkurse mit Diplom in Management studies.
3. 1950-er Jahre: große Industriegesellschaften und Beratungsfirmen richten eigene Ausbildungszentren ein, Universitäten interessieren sich mehr und mehr für Managementlehre (summer schools und Teilzeitkurse), Gründung der Association of Teachers of Management 1960.
4. Seit Beginn der 1960-er Jahre explosionsartige Weiterentwicklung, 1962 Gründung des National Economic Development Council (NEDC), in dem Arbeitgeber, Ge-

1) J.P. Martin-Bates (Leiter des Administrative Staff College), Stand der europäischen Führungsnachwuchs-Erziehung und ihre Weiterentwicklung, in: man. intern. review, No. 2-3/1965, S. 66

werkschaften und Staat zusammenwirken,
im Universitätsbereich Gründung einer Foundation for Management Education.
Dem wäre die 1967 erfolgte Gründung der beiden ersten Unternehmerschulen anzufügen.

Daß die Briten trotz dieser Fortschritte die kritische Distanz zu sich selbst nicht verlieren, dafür mag abschließend ein drastisches Zitat angeführt werden:
"In der gehobenen Ausbildung besteht eine starke Korrelation zwischen der Nutzlosigkeit einer Tätigkeit und ihrem Status.
Bei der Ausbildung von Führungskräften sollte diese Entwicklung von vorn herein unterbunden werden." 1)

---

1) J. Kelly, Die Ausbildung von Führungskräften. Die Situation, der Erfolg und die wesentlichen Grundsätze, in: man. intern. review, No. 5/1966, S. 9o

3. Persönlichkeit

Das gesellschaftliche Leitbild des englischen gentleman hat im Laufe seiner langen Entwicklungsgeschichte eine so starke Verankerung im Selbstverständnis des Engländers erfahren, daß es unvermeidlich auch einen Maßstab für die Auslese von Unternehmensleitern bildet. Zwar hat der Typus des gentleman im Laufe der Zeit einige Veränderungen durchgemacht, namentlich seine ursprüngliche Verknüpfung mit Stand und Abkunft und dem Waffenrock (coat of arms) als Kennzeichen derselben verloren. Einer exakten Definition entzieht er sich aber gerade wegen seiner weiten Verbreitung. Immerhin werden als hervorstechende Merkmale des gentleman ein nobler Charakter, korrektes Verhalten und moralische Zuverlässigkeit angesehen. 1)

Eine bei Lewis/Stewart zitierte Bemerkung Alfred Marshalls zeigt die Möglichkeit und Unmöglichkeit, die Qualitäten von Wirtschaftsführern zu katalogisieren: **"The abilities required to make an ideal employer are** so great and so numerous that very few persons can exhibit them all ... scarcely any two owe their success to the same combination of advantages." 2)

Dem Rechnung tragend, betonen die beiden Autoren, daß es nicht nur eine Vielzahl von Aufstiegswegen gebe, sondern ebenso eine Menge unterschiedlicher aufstiegsbegünstigender Kombinationen persönlicher Eigenschaften. Ein grundlegender Gegensatz sei dabei zwischen unselbständigen Unternehmensleitern und eigenunternehmerischen Geschäftsleuten festzuhalten.

Während der angestellte Manager einen Ausleseprozeß durchlaufe, in dem es auf Anpassung an die vom Unternehmen her geforderten Notwendigkeiten ankomme, bis er schließlich selbst zu einem Produkt dieses Unternehmens geworden sei, stelle der selbständige Unternehmer das

---

1) Encyclopedia Britannica, 1962, vol. 1o, S. 123 f
2) R. Lewis/R. Stewart, The Boss, London 1958, S. 1o3

genaue Gegenteil dar. Wo es beim Spitzenmanager auf Takt, Umgänglichkeit, Vermittlungsgeschick ankomme, sei der Unternehmer derjenige, der stets das Heft in der Hand habe und die Leute nach seiner Pfeife tanzen lassen könne. Wer nicht nach seiner Melodie tanzen wolle, den könne er kurzerhand an die Luft setzen. 1)
So richtig diese Beobachtung grundsätzlich sein mag, so sehr ist es doch die Frage, inwieweit sie noch als taugliche Unterscheidung von Eigenunternehmer und angestelltem Manager gelten kann, ob der kapitallose Unternehmensleiter nicht inzwischen über dieselben Machtvollkommenheiten wie der Eigenunternehmer verfügt, jedenfalls in Publikumsgesellschaften mit breiter Anteilsstreuung. Indes soll dieser Frage hier nicht weiter nachgegangen werden.
Beipflichten müssen wird man dagegen Lewis/Stewart, wenn sie feststellen, daß in einem wohletablierten Betrieb auf einem stabilen Markt für die Unternehmensleitung andere Qualitäten vorrangig sind als für einen Unternehmer, der einen Betrieb aufbauen oder sich einen Markt erst schaffen will.
Zu diesem Urteil kommen die Autoren angesichts des Mißverhältnisses zwischen dem modernen Akzent auf dem Merkmal "charakterliche Reife" (emotional maturity) und der bei hervorragenden Unternehmern oft zu beobachtenden charakterlichen Unstetigkeit, ja Unbeherrschtheit. 2)
Hall warnt vor den charakterlich unreifen Typen des Pedanten und des Despoten (the martinet and the bully), die beide Mittel und Ziele verwechselten, und erklärt, daß die für einen leitenden Angestellten notwendigen Qualitäten großenteils auf moralischem und nicht auf technischem Gebiet lägen. 3) Hier scheint das Amateurideal noch einmal deutlich durch.
Daß nach in England noch weit verbreiteter Meinung Führungsfähigkeiten nicht erlernbar sondern angeboren sind,

---

1) R. Lewis/R. Stewart, The Boss, London 1958, S. 1o4 f
2) Lewis/Stewart, a.a.O., S. 1o5 f
3) N.F. Hall, a.a.O., S. 2o, 27

oder allenfalls in der humanistisch orientierten Geisteswelt der public schools entwickelt werden könnten, teilen Mc Givering u. a. mit. 1)
Hier findet sich auch, ebenso wie bei der Acton-Veröffentlichung 2), der Hinweis, daß nach dem Krieg "social skill", also Umgänglichkeit, Kontaktfreudigkeit, Kameradschaft, Teamgeist als Auslesekriterium an Bedeutung gewonnen hat. Der Pionier-Individualist steht längst nicht mehr so hoch im Kurs wie ehedem. Gruppenkonformität beginnt sich auch in England breitzumachen, wenn auch noch in weit geringeren als amerikanischen Ausmaßen, und ohne vorerst den traditionellen englischen Individualismus im Privatleben ernsthaft zu beeinträchtigen.

Von jeher hat mit diesem ein Zug harmoniert, der auch heute noch als unentbehrliches Akzessoir des erfolgreichen Engländers gelten kann: rege Teilnahme am Clubleben.
Als auffällige Merkmale nennt Granick für britische Manager Risikoscheu, Abneigung gegen Veränderungen, statisches Denken. 3)
M. Fraser hebt in einem Aufsatz 4) über Führungsauslese die individuelle Motivation als wichtigstes Persönlichkeitsmerkmal heraus. Sie äußere sich in der Beständigkeit, mit der gesetzte Ziele verfolgt und Schwierigkeiten dabei überwunden werden.

4. Fluktuation und Mobilität

So wenig, wie der britische Wirtschaftsführer Veränderungen im Betrieb liebt, zumal solche, die mit Risiken verbunden sind, so gering schätzt er den Stellungswechsel von einem Unternehmen zum anderen.

---

1) Mc Givering/Matthews/Scott, a.a.O., S. 62
2) Acton Society Trust, a.a.O., S. 33
3) D. Granick, Der europäische Manager, S. 135 ff
4) M. Fraser, Die Beurteilung und Förderung von Führungskräften, in: man. intern. review, No. 4/1966, S. 153 f

In der Acton-Publikation wird vermerkt, daß in britischen Unternehmen die Praxis interner Beförderung gegenüber der Anwerbung von Leitungskräften von außerhalb stark dominiert. 1) Hinsichtlich der innerbetrieblichen Mobilität wird für Manager aller Ebenen oberhalb des Meisters, aber ohne Direktoren, ein Satz von 61 % für solche angegeben, die weder ihre Funktion noch Abteilung je gewechselt hatten. 25,6 % hatten zwar nicht die Funktion, wohl aber die Abteilung schon gewechselt. 2)

Für die Direktoren allein sieht das Bild nicht grundlegend anders aus: 3)

Anzahl der Stellwechsel:	o	1	2	3	4	5 u.mehr	o.A.
Anteil der Direktoren:	41%	31%	9%	8%	4%	3%	4%

Während rund ein Viertel aller britischen Direktoren sein Engagement im Laufe der Karriere mehr als einmal gewechselt hat, bildet der seßhafte Teil derjenigen, die nur einen oder gar keinen Wechsel riskierten, einen Block von fast drei Vierteln.
Clements', 4) wenn auch, wie besprochen, nicht streng repräsentativen Angaben zu diesem Punkt sind deshalb wertvoll, weil sie eine Unterscheidung nach Betriebsgröße treffen.
Er hat die Gesamtzahl der Stellungswechsel auf die Zahl der Topmanager bezogen und kommt so zu einem Durchschnittswert von 1,49 Firmenwechsel pro Spitzenmanager. Betriebsgrößenmäßig aufgeteilt zeigt sich, daß mit 1,89 Durchschnittswert die Veränderungsfreudigkeit des Spitzenmanagement kleinerer Firmen bemerkenswert über der seiner Kollegen in den vier größeren Betrieben mit 1,23 liegt.
Im Vergleich zum gesamten Management (alle Leitungsebenen) erscheinen die Topmanager als besonders immobil: Ihrem Durchschnittswert von 1,49 Unternehmenswechseln je Mann

---

1) Acton Society Trust, a.a.O., S. 10
2) ebenda, S. 13
3) G.H. Copeman, a.a.O., S. 107, Tab. 12.6
4) R.V. Clements, a.a.O., S. 185, Tab. 31

steht bei der Gesamtheit der Wert von 1,69 gegenüber.

An diesem Mobilitätsmangel und Hang zum Branchenspezialistentum scheint sich auch in jüngster Zeit nur wenig geändert zu haben. Nach einer neueren Untersuchung über britische Manager 1) hatten noch 34 % keinmal die Firma gewechselt, 22 % hatten für einen und 2o % bereits für zwei andere Arbeitgeber gearbeitet. Das restliche Viertel hatte Erfahrungen aus drei oder mehr anderen Arbeitsplätzen außerhalb der jetzigen Firma.
Daraus ergibt sich notwendig der Schluß, daß der britische Nachwuchsmanager seine Chancen, in die Betriebsleitung aufzusteigen, nur günstig beeinflussen kann, wenn er sich darauf einrichtet, sich in dem einmal gewählten Unternehmen emporzudienen statt seinen Erfahrungshorizont durch Stellenwechsel zu erweitern.

5. Politische Haltung

Bei einer spontanen Charakterisierung der politischen Kräftegruppen Großbritanniens würde die Konservative Partei vermutlich als bürgerlich und Unternehmerkreisen nahestehend, die Labour Party dagegen als "Partei der kleinen Leute" eingeordnet werden. Ob diese Rollenvermutungen der Wirklichkeit gerecht werden oder zu revidieren sind, sollen die folgenden Ausführungen klären.
Was die Tendenz des britischen Wählerverhaltens nach dem 2. Weltkrieg angeht, so verteilen sich zwar die Stimmen der 15 % der Bevölkerung, die zum gehobenen Mittelstand (solid middle class) gerechnet werden, zu 85 % auf konservative Kandidaten, 1o % Labour und 5 % sonstige. Von der Arbeiterklasse mit über 5o % Bevölkerungsanteil wählen aber rund nur zwei Drittel Labour und noch etwa ein

---

1) D.G. Clark/T.M. Mosson, a.a.O., S. 99

Drittel Konservative. 1) Bei einer "top business section", bestehend aus 140 000 Eigentümer-Unternehmern (sole proprietors) und 180 000 Direktoren und Generalmanagern war das Stimmverhältnis Konservative/Labour bei den Wahlen 1945 wie 6:1, 1951 wie 10:1. 2)
Nach ihrem Kontakt zu Wirtschaftskreisen unterscheiden sich beide Parteien beträchtlich.
Während rund 3/5 der konservativen Parlamentarier in Verbindung mit der Wirtschaft stehen, sind es bei den Labour-Abgeordneten nur rund 10 %. 3) Das bestätigt ein Vergleich der sozialen Stellung der Parlamentsmitglieder beider Parteien. Von den konservativen Abgeordneten waren über vier Wahlperioden hinweg (Vorkriegszeit bis 1951) knapp 1/3 Unternehmer und Manager, von den Labour-Abgeordneten zählten dagegen nur zwischen 4 und 9,5 % zu dieser Gruppe. Manuelle Arbeiter waren im gleichen Zeitraum bei Labour mit 41 - 72 % vertreten, unter den konservativen Parlamentariern dagegen nur mit 3 - 4,5 %. 4)
Schließlich weist S.E. Finer darauf hin, daß zwischen Wirtschaftsverbänden (trade associations) und Organen der konservativen Partei häufig personelle Verflechtungen bestehen und daß die Parteifinanzierung der Konservativen wahrscheinlich in nicht unbeträchtlichem Umfang von Wirtschaftskreisen getragen wird. 5)
Nach alldem kann kein Zweifel bestehen, wem die Sympathien britischer Wirtschaftsführer auf politischem Gebiet stark überwiegend gelten:
der Partei der Konservativen.

---

1) Zahlen nach M. Abrams, zit. bei Ch. Hollis, The Conservative Party in History, in: The Political Quarterly, special number: The Conservative Party, Vol. 32, no. 3, july - sept. 1961, S. 216
2) Angabe nach J. Bonham, The Middle Class Vote, S. 138, zit. von S.E. Finer, The Political Power of Private Capital, in: The Sociological Review, vol.4, no.1, july 1956, S. 26, Index 5
3) J. Blondel, Demokratie in England - Wähler, Parteien, Politiker, Frankfurt 1964, S. 153, 243
4) Nach J.F.S. Ross, Elections and Electors, 1955, S. 440, zit. bei S.E. Finer, a.a.O., S. 26
5) S.E. Finer, a.a.O., S. 6

Damit ist allerdings die Frage noch unbeantwortet, welche Bedeutung aktives parteipolitisches Engagement für die Führungsauslese in der Wirtschaft hat.
Die Antwort darauf muß offen bleiben, weil Unterlagen fehlen.
Wohl ist in Erfahrung zu bringen, wieviele Unternehmer und Geschäftsführer konservativ wählen, auch, wieviele der konservativen Abgeordneten oder Minister leitende Wirtschaftsposten innehaben oder -hatten.
Wieviele Angehörige des britischen Managements sich aber im Besitze eines Parteibuches befinden, ist ein unbekanntes Datum.
Im Bereich der verstaatlichten Industrie, bei Kohle, Gas Elektrizität, Transport und Verkehr, würde man spontan am ehesten einen größeren Einfluß des politischen Auslesekriteriums vermuten.
Aber obwohl der zuständige Ressortminister bei der Berufung der Boardmitglieder für die "public corporations" weitgehend freie Hand hat und Parteifreunde bevorzugen könnte, gibt es wenig Klagen über Parteipatronage in England. Hier mag ein traditioneller britischer Moralkodex ebenso wie die Aufmerksamkeit der Opposition und der Öffentlichkeit in sachen verstaatlichte Wirtschaft solche Auswüchse von Ämterpatronage wie unter der großen Koalition im Nachkriegs-Österreich hemmen. 1)
Ein Teil der Boardmitglieder im staatlichen Unternehmenssektor sind Gewerkschaftsfunktionäre, ein weiterer Teil ehemalige Staatsbeamte und die dritte Nachwuchsquelle sind die Angestellten der Branche selbst.
Auch die 1o % Labour-Abgeordneten mit Verbindungen zur Wirtschaft dürften hier großenteils zu finden sein.
Gute Fachleute aus der Privatindustrie zeigen kaum Interesse für den staatlichen Sektor, da hier die Vergütun-

---

1) Das hohe Maß unpolitischer Objektivität bei der Führungsauslese in der britischen verstaatlichten Wirtschaft betont E.F. Schumacher, Die Sozialisierung in Großbritannien, in: Gemeinwirtschaft in Westeuropa, hrsg. v. W. Weber, Göttingen 1962, S. 54

gen wesentlich niedriger, die Arbeitsbedingungen ungünstiger (Kritik durch Minister, Parlament und Öffentlichkeit) und die Risiken größer sind (früher keine, jetzt spärliche Versorgungsansprüche, Anstellungsverlängerung ist u. a. von politischen Verhältnissen abhängig). 1)

6. Belastungs- und Bewährungsproben

Eine keineswegs speziell britische Bewährungsprobe ist der schon bei mehreren Gelegenheiten angesprochene kritische Übergang vom Ressortspezialisten zum Generalmanager in der obersten Leitungsebene.
Daß die Briten diese Laufbahnklippe kennen und zu meistern verstehen, dafür ist die Existenz des Administrative Staff College in Henley ein überzeugender Beweis.
Im Vergleich zu andern Ländern dürfte die britische Situation in diesem Punkt sogar weniger problembeladen sein. Schließlich ist für einen beträchtlichen Teil britischer Unternehmensleiter, nämlich die Absolventen von public schools und liberal-arts-Studien, die Ausbildung schon von Anfang an auf Allgemeinbildung, Überblick, Persönlichkeitsbildung akzentuiert, Dinge, die in der Leitungsfunktion wichtig werden. 2)
Für diesen Personenkreis besteht die eigentliche Belastung eher darin, die unvermeidliche Bewährungszeit in nachgeordneten Positionen trotz des Mangels an berufsbezogenem Spezialwissen so zu überstehen, daß dieses Handikap sie nicht als beförderungsunwürdig erscheinen läßt.
Umgekehrt dagegen und der Lage in anderen Ländern analog ist die Situation derer, die eine fachlich ausgerichtete Vorbildung genossen haben und denen die wesentlichste britische Legitimation für einen Anspruch auf Leitungstätigkeit abgeht: humanistische Vorbildung.

---

1) R. Kelf-Cohen, Nationalisation in Britain - The End of a Dogma, London 1958, S. 164 ff
2) Mc Givering/Matthews/Scott, a.a.O., S. 67 f

Das betrifft die Nichtakademiker sowohl wie das Heer der Naturwissenschaftler, Ingenieure, Juristen und Kaufleute. Und sie stellen demgemäß auch das Gros der Teilnehmer an den Henley-Führungskursen. 1)
Innerhalb dieses Konglomerats der "Nicht-Philosophen" besteht für die Techniker eine besonders schwierige Lage. 2)
Technische Fachleute haben in der Entwicklung der modernen Industrie eine Schlüsselbedeutung.
Andererseits gehören sie zu den Berufsgruppen, die in der Rangordnung öffentlicher Wertschätzung in England weit hinten rangieren.
Da sie sich des disqualifizierenden Verdachts, Fachleute zu sein, kaum mit begründeter Aussicht auf Erfolg erwehren können, sind ihre Chancen, je in die Betriebsleitung zu gelangen, vergleichsweise bescheiden. Unter solchen Umständen bedarf die geringe Neigung englischer Jugendlicher zum Einschlagen technischer Berufsrichtungen keiner besonderen Erläuterung. Aus dieser Konstellation hat sich nach dem Kriege in England ein beängstigender Mangel an Technikern ergeben. 3) Dieser Techniker-Mangel hat aber zu einem circulus vitiosus geführt, durch den sich diese Situation weiter verschlimmert.
Die wenigen vorhandenen Ingenieure sind natürlich "zu schade" dafür, in Verwaltungsarbeit verschlissen zu werden. In Produktion und Konstruktion sind sie aber so unersetzlich, daß sie für Beförderungen nun erst recht nicht in Frage kommen, - zumal Bürotätigkeit den Beförderungschancen in England ohnehin zuträglicher ist als der Dienst in Werkhallen. 4)

---

1) N.F. Hall, a.a.O., S. 36
2) Ausführungen dazu bei R. Lewis/R. Stewart, a.a.O., S. 98 f
3) Klagen über den Mangel an Ingenieuren verzeichnet die unter dem Titel "Management Recruitment and Development" vom National Economic Development Council veröffentlichte Umfrage bei 102 meist größeren britischen Unternehmen, London 1965, S. 18
4) Lewis/Stewart, a.a.O., S. 98

So erklärt sich die einigermaßen groteske Situation, daß für das Funktionieren der Wirtschaft unentbehrliche Fachleute auch noch wegen ihrer Unentbehrlichkeit beim Ausleseprozeß für Leitungsfunktionen benachteiligt und, gemessen an ihrer Bedeutung, in den Betriebsleitungen erheblich unterrepräsentiert sind.

7. Britische Ausleseverfahren

Generell gilt, daß bei den großen Gesellschaften Bewerberkonkurrenz typischer ist als bei Klein- und Mittelbetrieben, wo Familieneinfluß vorherrscht. 1)
Einige ausgeprägte Präferenzen mindern aber die Konkurrenzintensität erheblich:
Dazu zählen die bemerkenswerte Seßhaftigkeit und Abneigung gegen Firmenwechsel unter den englischen Managern, und die dem entsprechende Neigung englischer Firmen, internem Nachwuchs bei der Führungsauslese vor Außenseitern generell den Vorrang einzuräumen.
Ebenfalls wichtig ist die typisch englische Vorliebe für bestimmte Fachrichtungen und Anstalten in puncto Ausbildung. Indessen ist der daraus entstehende Diskriminierungseffekt geringer, als es auf den ersten Blick scheinen mag. Die Absolventen der bestrenommierten Fakultäten hegen ihrerseits Laufbahnpräferenzen zu Ungunsten der Wirtschaft, so daß Führungsanwärter ohne Studium oder mit dem Diplom einer weniger angesehenen Fachrichtung oder Ausbildungsstätte bei der Bewerberkonkurrenz einige Chancen haben.
Die soziale Herkunft bildet weniger als solche ein diskriminierendes Auslesemerkmal. Sie ist aber mittelbar von entscheidender Bedeutung, indem sie die Bildungschancen bestimmt. Hier ist eine erhebliche Beschränkung des potentiellen Bewerberkreises für Leitungsfunktionen darin zu sehen, daß Kindern aus sozial schwachen Bevölkerungskreisen der Zugang zu den angesehenen und die Berufsaussichten bestimmenden Bildungswegen und -institutionen wesentlich erschwert ist.

---

1) R. Lewis/R. Stewart, a.a.O., S. 95 f

Erhebliche Diskriminierung in der Führungsauslese erfahren englische Frauen.

Unter dem Gesichtspunkt der Ausleseinstanz bietet sich die britische Führungsauslese so dar:

Etwa je ein Drittel des britischen Wirtschaftsvermögens befindet sich in öffentlichem Eigentum, im Besitz von Privatpersonen und in der Hand von Gesellschaften. 1) An diesen Richtgrößen sind allerdings einige Korrekturen anzubringen.

Über 7o % des Privateigentums bestehen, wie E.V. Morgan anmerkt, 2) aus Gebäuden und etwa 11 % aus Forderungen, so daß nur etwa 17 % echtes Produktionsmitteleigentum darstellen. Der potentielle Bereich für das Verfahren der Positionsvererbung dürfte danach in England relativ eng beschränkt sein.

Für das Verfahren der Einsetzung durch öffentliche Eigentümer besteht dagegen in Großbritannien ein weites Feld. Hierzu sind zu rechnen Staatsbetriebe, Kommunalunternehmen und die sogenannten "public corporations", eine Rechtsform, die für die nationalisierten Grundindustrien üblich ist und bei der der zuständige Ressortminister die Boardmitglieder der jeweiligen Industrien einsetzt und abberuft, während die Personalpolitik für die nachgeordnete Hierarchie Sache des Board ist. 3)

Die Chancen der Kooptation bei dem Drittel des Wirtschaftsvermögens, das Gesellschaften innehaben, deuten Zahlen an über das Ausmaß der Trennung von Eigentum und Leitung bei den großen britischen Aktiengesellschaften um 1951, wie sie von D. Granick zitiert werden. 4) Danach befinden 54-83 % der AGs (je nach Mindesthöhe des Kapitalanteils, der als notwendig zur Kontrolle angesehen wird) nicht unter Kontrolle einer Aktionärsgruppe. In

---

1) E.V. Morgan, The Structure of Property Ownership in Great Britain, Oxford 1960, S. 187
2) ebenda, S. 188 f
3) E.F. Schumacher, a.a.O., S. 54
4) D. Granick, Der europäische Manager, S. 99 ff

einem Sechstel der Gesellschaften gab es einen Großaktionär mit 2o % Kapitalanteil oder mehr.
Wenn auch all die Unternehmen, in denen höchstens 2o Aktionäre mindestens 3o % der gesamten Stimmenzahl repräsentieren (aktive Minderheiten), zu den von Eigentümern kontrollierbaren Gesellschaften gerechnet werden, so steigt deren Anteil auf 4o % aller großen AGs.
Bei den beiden Ausleseinstanzen Banken und Belegschaft ist in der britischen Wirtschaft hinsichtlich der ersteren ein gewisser Einfluß wahrscheinlich, obwohl Zahlen dazu nicht vorgelegt werden können. Die Belegschaft als Ausleseinstanz stellt dagegen auch in England fast ein Kuriosum dar.
Als Beispiel hierfür wäre die Firma Scott-Bader Commonwealth Ltd. zu erwähnen, eine Treuhandgemeinschaft, die 9o % der Aktien der Scott Bader & Co Ltd. besitzt. "Alle Arbeiter und Angestellten der letzteren können nach zwei Jahren auf Antrag und ohne irgendwelche Zahlung Mitinhaber der "commonwealth" werden. Bei Stellung des Antrags müssen sie sich zu der Verantwortung der Mitinhaberschaft bekennen und eine Reihe entsprechender Verpflichtungen übernehmen. Zur Zeit sind etwa 6o % der bei Scott Bader & Co Beschäftigten Mitglieder und damit Mitinhaber der"Commonwealth"-Treuhandgemeinschaft. Die Gesamtheit der Mitglieder hat weitgehende Rechte in bezug auf die Verteilung der Betriebsgewinne von Scott Bader & Co Ltd. 1)
Daß es neben solchen Ausnahmefällen in Großbritannien aber Kreise gibt, die sich über Wege und Formen einer stärkeren Einflußnahme der Belegschaften auf betriebliche Entscheidungen Gedanken machen, bezeugt die Existenz der Gesellschaft "Demintry" - Society for Democratic Integration in Industry. 2)

---

1) E.F. Schumacher, a.a.O., S. 4o f
2) ebenda, S. 42 f

D Die Auslese von Unternehmensleitern in der DDR

Für die nun folgende Darstellung der Führungsauslese-Bedingungen in der DDR ist überwiegend mitteldeutsches Quellenmaterial benutzt worden.
Dazu sind einige Vorbemerkungen erforderlich.
Das verwendete Material ist beinahe ausnahmslos neueren Datums. Trotzdem war es nicht möglich, solche Unterlagen zu erhalten, die sich speziell und ausschließlich auf die Auslese für die Betriebsleiterfunktion konzentrierten. Vielmehr beziehen sich die Darlegungen in allen benutzten Arbeiten auf einen über die Betriebsleiter mehr oder weniger weit hinausgehenden Personenkreis. Es handelt sich aber immer um die Auslese für, wenn auch teilweise nachgeordnete Leitungsposten.
Dabei ist zu berücksichtigen, daß für mitteldeutsche Verhältnisse quasi verwaltungsmäßige Karrieren mit stufenweiser Beförderung weniger charakteristisch sind als rascher, oft sprunghafter Aufstieg (und Abstieg!).
Demgemäß bildet nicht nur die zweite Ebene im Betrieb das Reservoir potentieller Betriebsleiter, sondern diese rekrutieren sich oft genug auch aus Karrieristen in mehr nachgeordneten Rängen der Leitungshierarchie im Betrieb. Dieser Umstand rechtfertigt die Behandlung eines über die Betriebsleiter selbst hinausreichenden "karriereverdächtigen" Personenkreises.
Über die Eigenart des mitteldeutschen Materials ist anzumerken, daß es sich dabei weniger um Darstellungen dessen handelt, was ist, und häufiger um das, was sein sollte. Das lassen die jeweiligen Autoren oft freimütig erkennen.
So wird bei den Auslesekriterien für Leitungspositionen nicht behauptet, die gegenwärtigen Leitungskräfte entsprächen diesen schon hinreichend genau, sondern vielmehr gefordert, diese Kriterien in Zukunft noch strenger zu handhaben. Die auffallend sparsame Verwendung von Zahlenmaterial mag in dieser eingestandenen Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit einen Grund haben.

Schließlich ist zu vermerken, daß über Führungsauslese im nichtstaatlichen Sektor der Wirtschaft kein Material vorliegt, was angesichts der Beschränktheit dieses Bereichs nicht weiter verwundert.
Er bleibt demgemäß aus der hier gegebenen Darstellung ausgeschlossen.

1. Soziale Herkunft

Über die Rolle, die die soziale Herkunft für die Kaderpolitik 1) in Mitteldeutschland spielt, meinen Herber und Jung, 2) es komme darauf an, eine solche Verteilung der Kader anzustreben, daß eine richtige soziale Zusammensetzung des Kaderbestandes gewährleistet wird, denn davon hänge die Verwirklichung der führenden Rolle der Arbeiterklasse ab. Richtige soziale Zusammensetzung soll dabei heißen, daß die innere Struktur der Betriebe, Verwaltungen, etc. einen "entsprechenden" Anteil erfahrener, kampferprobter, mit dem praktischen Aufbau des Sozialismus verbundener Kader aus der Arbeiterklasse aufweisen muß. Klassenmäßig richtige Zusammensetzung biete den nötigen Schutz gegen Bürokratismus und Karrieristentum. 2)

Zahlenangaben, wie hoch der Anteil von Leitungskadern proletarischer Herkunft tatsächlich ist und wie hoch er um der erwarteten positiven Effekte willen sein sollte, machen die Autoren allerdings nicht. Sie beklagen jedoch, daß an manchen Stellen noch eine ungünstige soziale Zusammensetzung anzutreffen sei. 3)
Allerdings schränken die Verfasser ihre Forderung selbst in doppelter Hinsicht ein:

---

1) "Kaderpolitik" ist die dort übliche Bezeichnung für alle Maßnahmen, die den Einsatz und die Weiterbildung von "Leitungskadern" betreffen, das sind solche Betriebsangehörige, die für eine Beförderung auf leitende Funktionen in Frage kommen.
2) Herber/Jung, Wissenschaftliche Leitung und Entwicklung der Kader, DDR-Staatsverlag Berlin-Ost 1964, S. 197 f
3) ebenda, S. 197

Das Ziel klassenmäßig richtiger Zusammensetzung dürfe nicht dazu führen, daß Begabungen aus den mit der Arbeiterklasse verbündeten Klassen und Schichten des Volkes vom Aufstieg ausgeschlossen werden.
Und mit den Veränderungen in der Klassenstruktur der Gesellschaft im Zuge des sozialistischen Aufbaus in der DDR werde sich die moralisch-politische Einheit der Bevölkerung so weit festigen, daß die Frage der herkunftsmäßigen Zusammensetzung der Leitungskader an Bedeutung verlieren werde.
Dieser Zustand sei aber vorerst noch nicht erreicht. 1)

W. Zapf spricht von einem Prinzip der Proletarisierung, das in der Ablösung der bürgerlichen Intelligenz zu erkennen sei, und gibt innerhalb einer Tabelle "Sozialprofil ostdeutscher Führungsgruppen" folgende Zahlenwerte für 614 Manager 1960: 2)

Aus oberer Mittelschicht	25,3 %
aus unterer Mittelschicht	36,8 %
aus oberer Unterschicht	20,8 %
aus unterer Unterschicht	17,1 %
	100,0 %

Immerhin fällt auf, daß höhere soziale Herkunft als obere Mittelschicht überhaupt nicht registriert wird, sei es auch als noch so kleine Minderheit.
Im übrigen sind die statistischen Angaben Zapfs recht mangelhaft:
Sie lassen Hinweise sowohl auf die funktionsmäßige Zusammensetzung der Managergruppe wie auf die Abgrenzungskriterien für die Herkunftsschichten vermissen.
Wenn diese Zahlen daher auch nur als recht grober Anhaltspunkt betrachtet werden können, so lassen sie doch deutlich genug erkennen, daß die um 1960 gegebene soziale Herkunftsverteilung unter den Managern - gut ein Drittel

---

1) Herber/Jung, a.a.O., S. 197 f
2) W. Zapf, Führungsgruppen in West- und Ostdeutschland, in: Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, bearb. u. hrsg. v. W. Zapf, Tübingen 1964, S. 28 f

"Proletariat", wenn man die beiden Unterschichten addiert, was zugegebenermaßen eine starke Vergröberung darstellt - leicht den Stein des Anstoßes für die von Herber/Jung beanstandete ungünstige soziale Zusammensetzung abgeben kann.
Aus Material, das im wesentlichen auf Flüchtlingsaussagen beruht, schloß K.V. Müller auf folgende herkunftsmäßige Verteilung für mitteldeutsche Manager in den fünfziger Jahren: 1)

Soziale Herkunft	fachlich bestimmte Managerberufe	bzw. politisch bestimmte Managerberufe	Manager insges.
Ungelernte Arbeiter	2,2 %	25,8 %	8,5 %
Angelernte Arbeiter	5,9 %	16,2 %	8,6 %
Gelernte Arbeiter	14,5 %	37,9 %	20,8 %
Angestellte	43,9 %	17,3 %	36,8 %
Intelligenz (alte Oberschicht)	33,5 %	2,8 %	25,3 %
	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Zahl der Fälle	681	248	929

Der Begriff "Manager" umfaßt hier wesentlich mehr Personen als nur Betriebsleiter, auf die sich unser Interesse eigentlich konzentriert.
Zu den fachlich bestimmten Managerberufen wurden gezählt: das technische und das kaufmännische Leitungspersonal sowie Werks- und Produktionsleiter;
als politisch bestimmte Managerberufe wurden betriebliche Partei- und Gewerkschaftsfunktionäre nebst Arbeitsdirektoren und Kaderleitern eingestuft.
Um dem Informationswert der Tabelle gerecht zu werden, ist weiter auf folgendes hinzuweisen:
Die Zuordnung zu einer bestimmten sozialen Herkunft wurde nicht auf Grund der Väterberufe, sondern auf der Grundlage der eigenen Tätigkeit der Manager vor 1945 bzw. 1939 vorgenommen. Das geschah, wie Müller erläutert, deswegen, weil ein proletarischer Abstammungsnachweis in der DDR gern fingiert werde, wozu sich besonders bei Flüchtlingen

1) K.V. Müller, Manager in Mitteldeutschland, Köln etc. 1962, S. 35

und Vertriebenen, deren Personalakten in der Kriegs- oder Nachkriegszeit verlorengegangen sind, gute Gelegenheit biete.
Aber auch so ist das Vortäuschen einer anderen Herkunft als der tatsächlichen nicht ausgeschlossen, und der hohe Anteil von Zweifelsfällen (über 3o % des gesamten Materials), die aus der obigen Tabelle ausgeschlossen wurden, deutet auf die hier gegebene Unsicherheit hin. 1)
Erstaunlich dürfte schließlich auch sein, daß Beamte als Herkunftsschicht überhaupt fehlen.
Ob sie unter der alten Oberschicht eingeordnet wurden, gibt Müller nicht an.
Über den Anteil von Frauen an wirtschaftlichen Führungspositionen ist festzustellen, daß ihr Aufstieg nicht nur propagiert, sondern auch tatsächlich unterstützt und gefördert wird. Die Schwierigkeiten, die Rolle der Ehefrau und Familienmutter mit einer leitenden Funktion zu vereinbaren, sind bekannt. Mit verschiedenen Hilfsmaßnahmen wird versucht, diese Mehrfachbelastung zu erleichtern, z. B. durch Einrichtung von Kinderkrippen und Betriebskindergärten, durch Entlastung von gesellschaftlichen und Repräsentations-Verpflichtungen, durch besondere Arbeitszeitregelungen, durch großzügige Fortbildungsmaßnahmen, u. a. 2)
Von mehreren Autoren wird aber sowohl kritisiert, daß der Anteil von Frauen an Leitungspositionen noch zu gering sei, als auch, daß die Rücksichtnahme auf die besonderen familiären Erschwernisse für die berufliche Karriere der Frauen noch zu wünschen übrig lasse. 3)
Zahlenangaben machen Herber/Jung. Danach waren 1961 in den 1 57o zentral geleiteten Betrieben der Industrie 5o2 Frauen in Leitungsfunktionen tätig (zu Leitungsfunktionen wurden dabei gezählt: Werkleiter, Hauptbuchhalter, Technischer und Kaufmännischer Direktor, die Leiter der Abteilungen Arbeit, Planung und Kader).

---

1) K.V. Müller, Manager in Mitteldeutschland, Köln etc. 1962, S. 32 ff
2) Falke/Modrow, a.a.O., S. 114 f
3) Sc Pöschel/Tripoczky, Probleme der Kaderarbeit in der sozialistischen Industrie, Berlin-Ost 1966, S. 55 ff; Herber/Jung, a.a.O., S. 28o ff; Falke/Modrow, Auswahl und Entwicklung von Führungskadern, Berlin-Ost 1967, S. 4o f und 114 f

Bis Ende 1962 war diese Zahl für dieselben sieben Leitungsposten in den zentral geleiteten Industriebetrieben auf insgesamt 715 Frauen gestiegen. 1)
K.V. Müller berichtet aus seinem Material für die 195o-er Jahre von einer überdurchschnittlichen Häufung des Frauenanteils bei Kaderleitern, Partei- und Gewerkschaftsfunktionären. Außerdem seien die weiblichen Manager im Durchschnitt jünger als die Männer. 2)
Über herkunftsmäßige Diskriminierungen bei der Führungsauslese liegen keine zuverlässigen Unterlagen vor.
Als sicher kann indessen angenommen werden, daß soziale Herkunft aus großkapitalistischen oder großagrarischen Kreisen, die auch bei gutem Willen kaum als mit der Arbeiterklasse verbündete Schichten anzusehen sind, ein ernstes Aufstiegshindernis darstellt.
Für den Verdacht, daß starke religiöse Bindungen aufstiegshindernd wirken und daß im Zuge der in kommunistischen Ländern zu beobachtenden Wellen von Antisemitismus auch Juden von der Führungsauslese ausgeschlossen sind, findet sich leider kein einschlägiges Material für Bestätigung oder Widerlegung.
Der Verdacht wird aber immerhin dadurch genährt, daß religiöse Orientierung mit SED-Mitgliedschaft unvereinbar ist, welch letztere ein ziemlich unersetzliches Aufstiegsattribut darstellt.

2. Bildung

Während die Nachkriegssituation in der sowjetisch besetzten Zone für die politische Führung durch das Dilemma gekennzeichnet war, zwischen sachlich unentbehrlichen, aber politisch unzuverlässigen "bürgerlichen" Experten auf der einen und linientreuen aber fachlich inkompetenten Anhängern des Systems auf der anderen Seite das

---

1) Herber/Jung, a.a.O., S. 211
2) K.V. Müller, a.a.O., S. 2o f

kleinere Übel suchen zu müssen, hat sich die Situation in der Führungsauslese inzwischen grundlegend gewandelt.

In dem Maße, wie im Laufe der fünfziger und sechziger Jahre ein Reservoir sowohl politisch vertrauenswürdigen wie fachlich kompetenten Nachwuchses herangezogen wurde, war die SED für die Besetzung leitender Betriebsfunktionen immer weniger auf bürgerliche Fachleute oder auf rein ideologisch versierte Funktionäre angewiesen.
Während die ersteren ausgebootet wurden, hält die Partei für ihre Mitglieder nicht nur ein großes Angebot an Qualifikationsmöglichkeiten bereit, sondern drängt diese auch immer stärker, sich fachliches Spezialwissen zu erwerben. Dahinter steht deutlich das Ziel, die Kluft zwischen puren Ideologen und apolitischen Fachleuten immer mehr zu schließen zugunsten des fachlich wie ideologisch gleichermaßen versierten Leitungskaders.
Dies Bestreben läßt sich auch an der inhaltlichen Gestaltung des ganzen mitteldeutschen Bildungswesens ablesen, wo sachliche Wissensvermittlung und ideologische Schulung auf allen Stufen Hand in Hand gehen.
Das mir vorliegende Material gibt leider so gut wie keine Aufschlüsse über die vorberufliche Ausbildung von Betriebsleitern, beschäftigt sich aber ausgiebig mit Maßnahmen und Problemen der Weiterbildung im Zuge der Berufslaufbahn. Insbesondere sind keine Zahlen darüber erhältlich, wieviele der mitteldeutschen Betriebsleiter ein Hoch- oder Fachschulstudium absolviert haben (es dürfte die übergroße Mehrheit sein), und in welchen Fachrichtungen. Ersatzeshalber sollen einige Angaben aus dem Statistischen Jahrbuch der DDR für 1968 aufgeführt werden.
Studierende im Hochschulstudium nach Studienformen 1967:1)

106 534	insgesamt,	davon 31 071	weiblich, davon:
74 705	im Direktstudium,	" 26 367	"
27 387	im Fernstudium,	" 4 410	"
3 549	im Abendstudium,	" 174	"

1) Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik 1968, Berlin-Ost 1968, S. 470

Studierende im Hochschulstudium nach Wissenszweigen 1967: 1)

Mathematik, Naturwiss.	9 061	dav.	8 167	dir.	722	Fernstud.
Technische Wissensch.	27 238	"	18 998	"	5 743	"
Wirtschaftswissensch.	12 328	"	4 731	"	6 198	"
darunter Ingenieurökon.	6 380	"	2 616	"	2 680	"

Aus diesen Zahlen geht zweierlei deutlich hervor, was für unseren Zusammenhang von Interesse ist:
Einmal die Tatsache, daß mehr als doppelt so viele Studenten Technische Wissenschaften gegenüber Ökonomie studieren, dabei noch gut die Hälfte der Wirtschaftswissenschaftler die technisch ausgerichtete Variante Ingenieurökonomie; zum anderen der bemerkenswerte Umfang, den das Fernstudium einnimmt, namentlich in Wirtschaftswissenschaften.
Die vorstehenden Zahlen für Fern- und Abendstudium geben bereits einen Anhaltspunkt für die enorme Bedeutung, die **der Weiterbildung in der DDR zukommt:**
diese Studienarten sind nämlich vor allem für Weiterbildung neben der Berufsarbeit bestimmt.
"Mit der gesetzlichen Festlegung der Verpflichtung zur Weiterbildung, wie sie im neuen Gesetz über das einheitliche sozialistische Bildungswesen enthalten ist, wird praktisch die Schulpflicht erweitert." 2)
Liegt bei der vorberuflichen Ausbildung von Wirtschaftskadern in der DDR das Schwergewicht deutlich bei ingenieurtechnischen Fächern, so erhalten im Zuge der Weiterbildung von Leitungskadern die Vermittlung ökonomischer Kenntnisse und sogenannten "Führungswissens" besondere Bedeutung. Davon zeugt die Einrichtung eines als zweijähriges Fernstudium organisierten ökonomischen Zusatzstudiums für Nichtökonomen, das besonders auf Ingenieure und Naturwissenschaftler zugeschnitten ist, ebenso wie die Schaffung eines Zentralinstituts für sozialistische Wirtschaftsführung beim ZK der SED, das einheitliche

---

1) Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik 1968, Berlin-Ost 1968, S. 471 ff
2) A. Lange, Die ökonomische Weiterbildung von Wirtschaftskadern, Berlin-Ost 1965, S. 193

Methoden und Lehrpläne für die Entwicklung von Führungskräften ausarbeiten soll.
Das für die Leitungsebene volkseigener Betriebe erforderliche Führungswissen bedingt nach Falke/Modrow Kenntnisse im Bereich folgender Einzeldisziplinen: 1)
Marxistische Philosophie und Politische Ökonomie,
Pädagogik,
Organisationswissenschaft incl. Führungstechnik und Entscheidungsfindung,
Mathematik, Kybernetik und maschinelle Datenverarbeitung,
Psychologie,
Soziologie.
R. Bönisch schreibt, 2) nachdem sich die ökonomische Weiterbildung in der DDR schon seit längerem in verschiedenen Formen entwickelt habe, sei sie seit dem Studienjahr 1964/65 auf breite Grundlage gestellt worden. Aus den Bedingungen der technischen Revolution und den Anforderungen des "Neuen Ökonomischen Systems der Planung und Leitung der Volkswirtschaft" (NÖS) habe sich eine neue Qualität der Weiterbildung ökonomischer Hochschulkader ergeben. Sie sei jetzt zu einem objektiven Erfordernis der weiteren Entwicklung der Produktivkräfte geworden. Dabei spiele die Lehre von der sozialistischen Wirtschaftsführung inhaltlich eine Hauptrolle. Absolventen von Weiterbildungskursen und -lehrgängen hätten wiederholt nach Unterweisung in den wissenschaftlichen Grundsätzen sozialistischer Menschenführung verlangt.
Ein Problem der inhaltlichen Gestaltung und Verknüpfung von Aus- und Weiterbildung, mit dem sich Bönisch eingehend auseinandersetzt, ist das Verhältnis von breiter Grundlagenbildung und fachlich enger Spezialausbildung. Unter den dafür aus internationalem Vergleich entwickelten drei Alternativen plädiert er für folgende, den Bedingungen der DDR am besten angepaßte Variante:

---

1) Falke/Modrow, a.a.O., S. 147
2) R. Bönisch, Die Weiterbildung von ökonomischen Hochschulkadern, in: Das Hochschulwesen, Wissenschaftspolitische Rundschau, 14. Jg. Jan. 1966, No. 1, S. 11 ff

Die bisherige Ausbildung solle beibehalten werden, d. h. sowohl ein breites Grundlagenstudium umfassen, als auch Fachgrundwissen und Spezialbildung einschließlich sozialistischer Wirtschaftsführung vermitteln, während das postgraduale Studium auf schwerpunktmäßige komplexe Weiterqualifizierung im jeweiligen Spezialfach, aber einschließlich sozialistische Wirtschaftsführung, ausgerichtet werden soll.
Dazu muß man wissen, daß der Terminus "Grundlagenstudium" hier keine Assoziationen an humanistische Bildungsideale wecken soll, sondern schlicht die Tatsache des für alle, unabhängig von der jeweiligen Fachrichtung, obligatorischen Unterrichts in marxistischer Gesellschaftswissenschaft umschreibt. Mit anderen Worten:
"Allgemeinbildung" steht hier für Indoktrination aller Studierenden im Sinne der Partei.
Und das soll nicht erst mit der Weiterbildung, sondern bereits in der vorberuflichen Ausbildung erreicht werden.

Hinsichtlich der Bildungschancen hat in der Nachkriegsperiode zeitweise eine sehr massive Diskriminierung von Kindern bürgerlicher Herkunft und ebenso auffällige Bevorzugung von Proletarierkindern stattgefunden.
Nachdem erkannt worden sei, daß Bildungsinvestitionen weit produktiver seien als solche in technischen Anlagen, habe man auch hier ideologische Vorurteile abgebaut mit dem Ergebnis, daß in der DDR seit 1961 nahezu jeder gemäß seiner Begabung und meist auf Staatskosten ausgebildet werde, stellt Richert fest. 1)
Dazu ist dem Statistischen Jahrbuch der DDR 1968 zu entnehmen, 2) daß von den insgesamt 74 7o5 Direktstudenten 1967 61 818 Stipendiaten waren (= 83 %), aber "nur" 34 2oo Arbeiter- und Bauernkinder, m. a. W. auch der größte Teil von Studenten nichtproletarischer Herkunft wird heute durch Stipendien gefördert.

---

1) E. Richert, Die DDR-Elite oder Unsere Partner von morgen?, Reinbek 1968, S. 111
2) S. 47o

3. Persönlichkeit

Für das, was in der DDR von einem "sozialistischen Leiter" an Persönlichkeit erwartet wird, kann ein Ulbrichtzitat als Leitfaden gelten: 1)
"Der neue Typ muß der DDR treu sein, über ein fundiertes theoretisches Grund- und Fachwissen mit praktischen ingenieurmäßigen Erfahrungen und Fertigkeiten verfügen, ökonomisch denken gelernt haben und die sozialistische Planungs- und Organisationswissenschaft beherrschen. Der Hochschulabsolvent muß die sozialistische Theorie und Praxis kennen, über ein breites theoretisches Wissen verfügen, solide praktische Kenntnisse besitzen, die ihn in die Lage versetzen, schnell auf die Erfordernisse der wissenschaftlich-technischen Entwicklung zu reagieren."
Auf ihren Kern reduziert, konzentrieren sich die hier ausgesprochenen Erwartungen auf zwei Komponenten: solides fachliches Können und loyale Gesinnung.
So ist es auch nicht weiter erstaunlich, wenn diese zwei Gesichtspunkte in einer von Falke und Modrow empirisch gewonnenen Liste von Persönlichkeitsanforderungen 2) eine zentrale Rolle spielen, neben denen noch eine Reihe ergänzender Merkmale geistiger und charakterlicher Art erscheinen, die fast Selbstverständlichkeiten darstellen.

Von Pflichtgefühl, Selbstbewußtsein, Aufrichtigkeit, Kritikfestigkeit, Charakterfestigkeit, Vertrauenswürdigkeit, sauberer Lebensführung, Entscheidungsfreudigkeit, Ideenreichtum, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit ist da die Rede.
Besonderes Gewicht kommt aber noch einem Anforderungskomplex zu, der mit sozialem Verhalten und Führungsfähigkeit zu umschreiben ist:

---

1) W. Ulbricht auf der 11. Tagung des ZK der SED, zitiert nach Falke/Modrow, a.a.O., S. 45
2) Falke/Modrow, a.a.O., S. 59 ff

Hier geht es um Menschenkenntnis und Vorbildwirkung, Kontaktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen, Begeisterungsfähigkeit und Sicherheit im Auftreten, kurz, alle Eigenschaften, die für die fruchtbare Zusammenarbeit in einem Kollektiv und für erfolgreichen Einsatz jedes Kollektivangehörigen bedeutungsvoll sind.
Es sind dies die nämlichen Eigenschaften, die bei der Auslese amerikanischer Unternehmensführer im Zeichen des "teamwork" immer mehr an Bedeutung gewinnen.
Daß bei all diesen fachlich oder politisch begründeten Positionsanforderungen dennoch mehr als ein bloßer Fachmann erwünscht ist, daß eine auch jenseits des Berufes vielseitig interessierte und bewanderte Persönlichkeit das anvisierte Ideal bildet, dafür gibt A. Lange einen Anhaltspunkt:
Als Mensch der sozialistischen Gesellschaftsordnung müsse der sozialistische Leiter Interesse an musischer Bildung besitzen und sich in dieser Richtung betätigen. 1)
Es stehe dahin, inwieweit solchen weitgesteckten Zielen im aktuellen Ausleseprozeß wirklich Rechnung getragen wird und getragen werden kann. Daß die Praxis der Führungsauslese den an sie gestellten Ansprüchen bis jetzt kaum befriedigend gerecht wird, dafür sprechen die häufig zu findenden kritischen Bemerkungen. Beispielhaft dafür seien Falke und Modrow angeführt, wenn sie schreiben: "Es reicht heute nicht mehr aus, die Anforderungen an eine Führungsfunktion nur mit der geforderten Hoch- oder Fachschulausbildung bestimmen zu wollen, wie es in der Praxis noch allgemein geschieht." 2)

---

1) A. Lange, a.a.O., S. 35
2) Falke/Modrow, a.a.O., S. 59;
von Unterschätzung der menschlichen Qualitäten und charakterlichen Anforderungen spricht auch J. Nelles, Zu einigen Fragen der Leitung eines sozialistischen Großbetriebes, in: Einheit, Heft 9, Sept. 1962, S. 29 f

4. Mobilität und Fluktuation

Das Phänomen hoher Fluktuation wird auch in der DDR beklagt. 1)
Aber Fluktuation im Sinne von freiwilligem Wechsel des Arbeitsplatzes dürfte sich hier auf nachgeordnete Positionen beschränken. Auf der Betriebsleiterebene ist Arbeitsplatzwechsel ein Politikum, und hier ist die Freiwilligkeit des Vorgangs durch den Parteieinfluß stark relativiert.
Die für den Bereich der marktwirtschaftlich verfaßten Länder verwandte Unterscheidung zwischen Fluktuation (für Wechsel des Arbeitgebers) und Mobilität (für Versetzbarkeit im Dienste desselben Arbeitgebers) wird hier überhaupt ziemlich sinnlos.
Für den Bereich der im Staatseigentum befindlichen Wirtschaftsunternehmen - und jenseits dessen gibt es in der DDR heute für Führungskräfte praktisch keine Alternativen mehr - existiert nur ein allgegenwärtiger Arbeitgeber, und der bestimmt, wer welchen Leitungsposten erhält oder abgeben muß, ohne sich dabei von persönlichen Präferenzen viel irritieren zu lassen.
Institutionell gesichert ist der Parteieinfluß auf die Personalpolitik bei Führungskräften von zwei Seiten, - ungeachtet dessen, daß formell die dem jeweiligen Betrieb vorgesetzte Wirtschaftsbehörde die Ernennung oder Versetzung des Leiters ausspricht - :
Einmal sind generell alle personalpolitischen Positionen, beim Kaderleiter im Betrieb angefangen, mit linientreuen SED-Genossen besetzt; zum anderen sind Betriebsleiter und Kandidaten für diesen Posten ihrerseits - mit seltenen Ausnahmen - SED-Mitglieder.
Im Falle der Weigerung, einen bestimmten Posten zu übernehmen, können sie durch Parteiauftrag dazu befohlen werden. Und das Parteiverfahren heraufzubeschwören, das bei

1) So etwa Pöschel/Tripoczky, a.a.O., S. 32 u. 53; Herber/Jung, a.a.O., S. 215

Nichtbefolgung eines Parteiauftrags droht, wird sich jeder Genosse dreimal überlegen. 1)
Aus dieser Konstellation leitet sich die große Disponibilität mitteldeutscher Manager ab, die zweifellos ein typisches Auslesemerkmal darstellt.
Diese jederzeitige Verfügbarkeit für Versetzungen scheint aber auch zu empfindlichem Mißbrauch geführt zu haben. Darauf deuten die kritischen Feststellungen z. B. bei Herber/Jung hin, 2) daß Leitungskader oft wegen Versagens schon abgelöst wurden, ehe sie die nötige Einarbeitungszeit hinter sich hatten.
Demgegenüber fordern Herber/Jung in richtiger Erkenntnis dessen, daß widerwillig hingenommene Versetzungen die Entfaltung der vollen Leistungsfähigkeit hindern, vor Umbesetzungen mit den davon betroffenen Leitungskadern zu sprechen und ihre persönlichen Umstände zu berücksichtigen. 3) Inwieweit dieser Forderung praktisch Rechnung getragen wird, ist ebenso ungewiß wie die Verwirklichung des folgenden Grundsatzes der Kaderauslese: Nachwuchskader aus Partei, Staat und Wirtschaft sollen im Zuge ihrer Heranbildung zwischen diesen drei Bereichen ausgetauscht werden, um so einen größeren Überblick zu bekommen (und vermutlich damit zugleich für die gegenseitige Verflechtung dieser Hierarchien zu sorgen). 4)
Schließlich fordern Herber/Jung, Funktionäre aus übergeordneten Leitungsorganen sollten von Zeit zu Zeit zur Arbeit auf niedere Ebenen entsandt werden, damit sie sich an der Basis unmittelbar neue Erfahrungen aneignen und andererseits die Arbeit hier mit ihrem größeren Überblick befruchten. Gestützt auf ein einschlägiges Leninzitat, wird dies Verfahren gepriesen als Heilmittel für Einseitigkeit und Routine des Funktionärstums. 5)

---

1) Herber/Jung lassen das andeutungsweise erkennen, S. 217
2) Herber/Jung, a.a.O., S. 215; im gleichen Sinne auch J. Nelles, a.a.O., S. 29 f
3) Herber/Jung, a.a.O., S. 202 f
4) Pöschel/Tripoczky, a.a.O., S. 55
5) Herber/Jung, a.a.O., S. 218 f

5. Politische Haltung

Der Streit um die Rangordnung des Merkmals "Gesinnung" in der mitteldeutschen Führungsauslese, insbesondere gegenüber dem zweiten Hauptkriterium "fachliches Leistungsvermögen", ist recht müßig.
Man mag W. Zapf kritisieren, der in seinem 1964 erschienenen Aufsatz immer noch behauptet: "Nicht was jemand im Laufe seines Lebens an Bildung, Besitz und Ansehen erworben hat (sein erworbener Status), sondern allein (sic!) seine unmittelbare, punktuelle, ständig kontrollierte Ergebenheit der Partei gegenüber qualifiziert ihn für Spitzenpositionen. Leistung ist dort Linientreue der jeweiligen Parteilinie gegenüber." 1)
Man mag ebensogut Anstoß nehmen an der gegenteiligen Auffassung E. Richerts, der 1968 über die DDR schreibt, die alte Garde der KP-Revoluzzer habe sich diesen Staat sicher nicht so vorgestellt, wie er geworden sei, "als eben jenes - in Anlage und Einstellung zur Arbeit - hochmoderne Produktionsgesamtkombinat, wo Gesinnung sekundär gegenüber Sachwissen, fachlichem Können, intelligenter Kooperationsanordnung und trainierter Kooperationswilligkeit ist." 2)
Sicher ist, daß sowohl staatstreue Gesinnung wie fachliches Leistungsvermögen heute für den Aufstieg in wirtschaftliche Leitungsfunktionen unentbehrlich geworden sind. Und bei den mitteldeutschen Autoren, die sich mit diesen Kriterien auseinandersetzen, findet sich keinerlei Anhaltspunkt dafür, daß politische Rechtgläubigkeit etwa zu einem zweitrangigen Merkmal abgesunken wäre. 3) Sie ist nur kein Allheilmittel mehr für anderweitiges Unvermögen.
Zahlen über Parteizugehörigkeit mitteldeutscher Manager - eines sehr weit gefaßten Personenkreises - hat K.V. Müller aus Unterlagenmaterial für die fünfziger Jahre ermittelt. Danach waren knapp drei Viertel SED-Genossen, 1,5 %

---

1) W. Zapf, a.a.O., S. 26
2) E. Richert, a.a.O., S. 21 f
3) J. Nelles, a.a.O., S. 29; Pöschel/Tripoczky, a.a.O., S. 33, 52; A. Lange, a.a.O., S. 32 f; Herber/Jung, a.a.O., S. 35 f

Mitglieder anderer Parteien und gut ein Fünftel parteilos (bei rund 3 % Zweifelsfällen). 1)
An anderer Stelle 2) findet sich die Angabe, daß um 1959 96 % der Chefmanager Mitglieder der SED waren. Ob die zugrunde liegende Untersuchung in 293 mitteldeutschen Industriebetrieben für diesen Bereich repräsentativ ist, wird nicht mitgeteilt.
Mit der Aufnahme in die Partei ist die Sache aber nicht abgetan. Es handelt sich dabei nicht etwa um eine lästige, mit einem einmaligen Vorgang erledigte Formalität, sondern, und darin ist Zapf beizupflichten, um eine unaufhörliche Folge ständig erneuerter Proben und Beweise der Loyalität und Ergebenheit.
Diesem Prinzip entspricht schon der Aufnahme-Ritus: In die SED kann man nicht eintreten, sondern man bewirbt sich um die Aufnahme und hat danach eine Bewährungszeit als "Kandidat" zu bestehen, an deren Ende die Vollmitgliedschaft steht, - ohne daß damit die Bewährungsproben aufhörten.
Jenseits der formalen Parteimitgliedschaft wird vom sozialistischen Leiter erwartet, daß er im täglichen Arbeitsprozeß parteilich denkt, urteilt und handelt und es versteht, die offizielle Linie überzeugend zur Geltung und seinen Mitarbeitern nahe zu bringen.
Seine Grundeinstellung soll sich nicht in verbalen Bekenntnissen erschöpfen, sondern aus seinem Tun und Handeln und seiner ganzen Lebensführung deutlich ablesbar sein. 3)
Dieser Zielvorstellung entspricht es vollkommen, wenn G. Frohn erklärt, 3) Kaderarbeit sei wesentlich durch politisch-ideologische Erziehungsarbeit charakterisiert.

---

1) K.V. Müller, a.a.O., S. 65
2) Redaktionsmitteilung in: deutsche Studien, Vierteljahreshefte für vergleichende Gegenwartskunde, 2. Jg. März 1964, S. 177
3) Pöschel/Tripoczky, a.a.O., S. 35; J. Nelles, a.a.O., S. 29 u. 31
4) G. Frohn, Rationell leiten, Berlin-Ost, 4. Auflg. 1968, S. 69

6. Belastungs- und Bewährungsproben

Falke/Modrow schildern in einem mit "Belastungsexperimente" überschriebenen Kapitel eine Möglichkeit, durch stufenweise gesteigerte physische und psychische Belastung das Ausmaß der Belastbarkeit von Leitungskadern zu ermitteln. 1)

Dieser experimentelle Vorgang ist hier indessen nicht gemeint. Erwähnt wurde er nur, um anzudeuten, daß Belastungsfähigkeit drüben durchaus auch als Auslesekriterium gesehen wird.

Das, worum es hier geht, sind Bewährungsproben, die der Aufstieg in Leitungspositionen mehr oder weniger zwangsläufig mit sich bringt, deren Bestehen aber für die Aufstiegschancen eines Leitungskaders ausschlaggebend sein können.

Aus den vielfachen informellen Prüfungen dieser Art sollen hier zwei markante herausgegriffen werden.

Die eine ist in der typischen Autoritäts- und Einflußkonstellation im mitteldeutschen Staatsbetrieb begründet. Während der Betriebsleiter gegenüber seiner vorgesetzten Dienststelle die volle Verantwortung für alles trägt, was in seinem Betrieb geschieht (oder unterbleibt), sind seine innerbetrieblichen Vollmachten von konkurrierenden Machtzentren im Betrieb beeinträchtigt, die seinem Zugriff gegenüber autonom sind, aber das Betriebsgeschehen in empfindlicher Weise beeinflussen und eventuell stören können. Diese Neben- oder Gegenmächte verkörpern der Betriebsparteisekretär und, mit geringerem Einfluß, der Betriebsgewerkschaftleiter.

Ob es in diesem Kräftedreieck zu heftigen Konflikten oder zu erfolgreicher Kooperation kommt, hängt weitgehend von der Persönlichkeit der jeweiligen Amtsträger ab.

Die Situation ist insofern offen, als die Kontroll- und Mitbestimmungsfunktion der Partei- bzw. Gewerkschaftsvertreter die Konfliktbedingungen setzt, während andererseits

---

1) Falke/Modrow, a.a.O., S. 195 f

die allen drei Autoritätsrepräsentanten drohende Gefahr, bei Nichterfüllung der Planziele - etwa wegen ständiger interner Reibereien - ihre Posten zu verlieren, eine gewisse Kooperationsbereitschaft begründet.
Die zweite hier zu erörternde Belastungsprobe bildet einen inneren Konflikt für den aufstiegswilligen Wirtschaftskader und fußt auf der Tatsache, daß ein beträchtlicher Teil der mitteldeutschen Bevölkerung (über dessen Größe man streiten mag) dem bestehenden Herrschaftssystem reserviert bis ablehnend gegenübersteht.
Diejenigen, die den Herrschaftsanspruch der SED und ihre Ideologie innerlich nicht akzeptieren können, auf beruflichen Aufstieg aber nicht verzichten möchten, stehen vor der Alternative, ihr wahres Wesen verleugnen und Konformität heucheln zu müssen oder der beruflichen Karriere zu entsagen.
Daß die Entscheidung zugunsten des Opportunismus zunehmend erschwert wird, darauf deuteten die vorstehenden Ausführungen zur parteipolitischen Loyalität hin: **Lippenbekenntnisse sind durchaus ungenügend und nur engagierte Haltung und Praxis gelten als überzeugend.**
Und der Entschluß zur beruflichen Resignation ist nicht minder schwerwiegend in einer Umgebung, die sehr stark auf Fortkommen und Aufstieg orientiert ist.
Von seiten der SED sieht sich die Sache freilich recht einfach an:
Geduldiger Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit (neben materiellen Anreizen) muß es über kurz oder lang doch gelingen, die Relikte bürgerlichen Bewußtseins auszuräumen.
Wer allerdings nicht auf Grund emotionaler Ablehnung sondern rationaler Einsicht von der Fehlerhaftigkeit des herrschenden Systems überzeugt ist, dessen Aufstiegsmisere ist durch propagandistisches Trommelfeuer gewiß nicht zu beheben.
Der Verfasser weiß aus persönlichen Gesprächen mit DDR-Bürgern um die innere Zerreißprobe, die dieser Konflikt für manchen bedeutet in einer Situation, deren Ausweglosigkeit nicht ganz leicht nachzuempfinden ist.

7. Mitteldeutsche Ausleseverfahren

Ein seit Geltung des Neuen Ökonomischen Systems typisches Aufstiegsmuster gibt P.C. Ludz wieder: 1) Absolvierung eines naturwissenschaftliche, technischen oder wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, anschließend Eintritt in eines der großen Kombinate auf der oberen Mitte der Betriebspyramide, bei Bewährung schneller Aufstieg in die obersten Führungspositionen dieser Betriebe.
Dieses Muster enthält gleich mehrere Anhaltspunkte für eine Beurteilung der mitteldeutschen Auslesepraxis.
Die Beschränkung der Bewerberauslese auf Kandidaten mit abgeschlossenem Studium ist jetzt allgemeine Übung. Daraus eine Diskriminierung nichtakademischer aber befähigter Wirtschaftskader bei der Führungsauslese herzuleiten, ist insofern ungerechtfertigt, als, jedenfalls in neuerer Zeit, in der DDR jedem Begabten Studienmöglichkeiten offenstehen. Wichtigstes Indiz für die Offenheit des Bildungswesens: 83 % der Direktstudenten erhalten Stipendien.
Diskriminiert sind allerdings in der Tat solche Leute, die trotz entsprechender Begabung in der Nachkriegszeit wegen bürgerlicher Herkunft vom Besuch höherer Bildungseinrichtungen ausgeschlossen wurden und heute in dem Alter sind, in dem sie in Führungsposten einrücken müßten.

Mit dem Eintritt in einen der großen volkseigenen Betriebe kommt der Hoch- bzw. Fachschulabsolvent in ersten Kontakt mit dem Alleinarbeitgeber Staat, der seine künftige Karriere bestimmen wird.
Für höhere Führungskräfte gibt es keinen eigentlichen Arbeitsmarkt, da die Besetzung von Betriebsleiterpositionen typischerweise nicht über Kündigung, Ausschreibung von Stellen und Bewerbung vor sich geht, sondern auf

---

1) P.C. Ludz, Parteielite im Wandel, Köln etc. 1968, S. 7o

dem Wege administrativer Einsetzung durch die nächsthöhere Brancheninstanz (meist die VVB) erfolgt.
Die letzte Entscheidung in der Auslese für einen Leitungsposten dürfte dabei für alle wichtigen Positionen anonym irgendwo in der Parteihierarchie fallen.
Das dritte Merkmal des Ludz'schen Karrieremusters, schneller Bewährungsaufstieg in die oberste Leitungsebene des Betriebes, deutet an, daß bei der Auslese eine typische Neigung zu raschen, oft sprunghaften Karrieren statt routinemäßiger stufenweiser Beförderung zu beobachten ist.
Bei der Interpretation des aufstiegsbestimmenden Kriteriums "Bewährung" darf allerdings nicht übersehen werden, daß sich diese nicht auf die bewiesenen fachlichen Leistungen beschränkt, sondern ebensosehr in Beweisen politischer Rechtgläubigkeit und Einsatzbereitschaft - am augenscheinlichsten im rechtzeitigen Antrag auf Aufnahme in die Partei - manifestieren muß.
Wer der Partei in dieser "Bewährungsprobe" etwas schuldig bleibt, manövriert sich aller fachlichen Brillanz zum Trotz auf's tote Gleis.
Vollständigkeitshalber sei der Hinweis angefügt, daß es auch in der DDR noch das Muster der Positionserbschaft gibt, nämlich in den noch verbliebenen Reservaten privaten Unternehmertums.
Allerdings sind die hier zu vererbenden Leitungsposten von so bescheidener Bedeutung und so geringem Umfang, daß sie nicht mit dem Betätigungsfeld des modernen Industriemanagement im staatlichen Bereich gleichgestellt werden können.

E Unternehmensleiterauslese in Westdeutschland

1. Soziale Herkunft

Angaben zur sozialen Herkunft deutscher Wirtschaftsführer sind spärlich - im westlichen sowohl wie im östlichen Teil Deutschlands.

In Nummer 52 der Wochenzeitschrift "DIE ZEIT" (vom 23.12.1966) 1) erfolgte ein Vorabdruck von Teilergebnissen einer bisher unveröffentlichten Fragebogen-Erhebung über 536 leitende Männer in 13 westdeutschen Großunternehmen, die von der Gießener Soziologin Professor Helge Pross und vom Studienbüro für Industriesoziologie unter der Leitung von Karl W. Boetticher gemeinsam vorgenommen worden ist.

Von den Befragten gehörten 16 % der Vorstandsebene an, 56 % waren Generalbevollmächtigte, Direktoren oder Geschäftsführer, 28 % Prokuristen, so daß der Personenkreis über Betriebsleiter im strengen Sinne weit hinausgeht. Alle befragten Personen gehörten aber, wie der Berichterstatter hervorhebt, zu dem Kreis, aus dem sich Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder rekrutieren.

Es ergaben sich folgende Werte für soziale Herkunft:

Es gehörten zur	Väter	Großväter d. Befragten
Oberschicht	16,2 %	4,3 %
oberen Mittelschicht	29,2 %	21,4 %
unteren Mittelschicht	49,5 %	62,9 %
Unterschicht	5,1 %	11,4 %
	100,0 %	100,0 %

Merkmale für die Schichteinteilung waren Schulbildung, Beruf und Einkommens- bzw. Vermögensverhältnisse der

---

1) M. Jungblut, Die "Clique" an der Spitze - Woher kommen Deutschlands Manager?, in: Die Zeit, Nr. 52 vom 23.12.1966; auch abgedruckt in: Der Arbeitgeber, Heft 4/1967, S. 88 ff unter dem Titel: Woher sie kommen - Zur sozialen Herkunft unserer Manager

Vorfahren.
Unternehmer, leitende Angestellte und höhere Beamte bilden das Gros der Oberschicht, drei Viertel der Väter aus der oberen Mittelschicht waren ebenfalls leitende Angestellte oder Beamte, allerdings mit geringerem Vermögen oder Ausbildungsniveau. Die untere Mittelschicht repräsentierten Beamte und Angestellte auf unterer Ebene, Volksschullehrer, kleine Gewerbetreibende, während Arbeiter größtenteils die Unterschicht bildeten.
Die Väter von gut einem Fünftel der Befragten waren Akademiker.
Eine Untersuchung über die deutschen Manager von W. Zapf 1) stützt sich auf Angaben über die 318 Vorstandsmitglieder (1964) der 5o nach Umsatz größten westdeutschen Unternehmen (1963).
Obwohl dieser Personenkreis viel eher als repräsentativ für die Betriebsleiterfunktion angesehen werden kann als der von Boetticher/Pross befragte, sind auch die hier gewonnenen Daten von begrenztem Aussagewert, weil sie nichts über die Leiter mittlerer und kleinerer Unternehmen mitteilen und auch keine Auskunft über Eigentümer-Unternehmer geben. Trotz dieser Einschränkungen seien die dabei gewonnenen Daten zur sozialen Herkunft von 121 Vorstandsmitgliedern wiedergegeben: 2)

Schichtzugehörigkeit des Vaters:

Oberschicht	25 %
obere Mittelschicht	54 %
untere Mittelschicht	16 %
obere Unterschicht	5 %
untere Unterschicht	o %
	100,o %

(Einteilungskriterien werden nicht expliziert)

Als Väterberufe wurden am häufigsten genannt: 3)

---

1) W. Zapf, Die deutschen Manager - Sozialprofil und Karriereweg, in: Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, bearb.u.hrsg. v. W. Zapf, Bd. 3d. Studien zur Soziologie, hrsg. v. R. Dahrendorf, 2.erw.Aufl.g. München 1965, S. 136 ff
2) ebenda, S. 139
3) ebenda, S. 141

Kaufmann 14, Fabrikant 12, Jurist/Rechtsanwalt 9 mal. Insgesamt stammt etwa die Hälfte dieser Manager "aus der Wirtschaft", 29 % aus Beamtenfamilien, 21 % hatten Wissenschaftler oder freiberuflich Tätige als Väter. 1)

Unter den 3o ooo von M. Kruk erfaßten leitenden Männern der Wirtschaft (Stand 1965) 2) waren Ausländer mit immerhin 3 % vertreten, darunter Schweizer und Amerikaner besonders häufig, meist in Töchtern ausländischer Firmen.

Hinsichtlich der konfessionellen Zusammensetzung findet sich bei E. Salin 3) der Hinweis, daß im deutschen Unternehmertum die Protestanten stärker vertreten waren als ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung entspricht. 4) Diese Tatsache, die mancherlei Interpretationen zuläßt und findet, dürfte nicht zuletzt mit der verschiedenartigen Sozialstruktur in den beiden großen Konfessionen zusammenhängen, wobei der Katholizismus eher in der Rolle einer "Arme-Leute-Religion" erscheint.

Kruks Analyse für 1965 ergab zum Thema "Frauen in leitenden Wirtschaftspositionen": 5)

199 weibliche Mitglieder gibt es in westdeutschen AG-Aufsichtsräten,

4o Frauen finden sich in Vorständen von Aktiengesellschaften in der BRD,

1 588 Führungskräfte in Unternehmen anderer Rechtsform sind Frauen.

Zusammen ergibt das 1 827 weibliche Führungskräfte in der westdeutschen Wirtschaft, oder 5,8 % des von Kruk erfaßten Personenkreises.

Diese Zahlen trügen!

---

1) W. Zapf, a.a.O., S. 141
2) M. Kruk, Die oberen 3o ooo - Industrielle, Bankiers, Adelige, Wiesbaden 1967, S. 91 ff, 111 fff
3) E. Salin, Der Gestaltwandel des europäischen Unternehmers, in: Offener Horizont, Festschrift für Karl Jaspers, München 1953, S. 331
4) Angabe von W. Zapf, Die deutschen Manager, S. 139: 72 % evang. u. 18 % kathol.
5) M. Kruk, a.a.O., S. 69 ff

Die Tätigkeit in Aufsichtsorganen kann gewöhnlich nicht als aktive Unternehmensleitung interpretiert werden. Was aber schwerer wiegt: 94 % der weiblichen Führungskräfte finden sich in Unternehmen in Familieneigentum! 1) Mit anderen Worten: Frauen in leitenden Wirtschaftspositionen haben sich ihre Stellung nicht in einem Auslesewettbewerb mit männlichen Konkurrenten erkämpft, sondern sind vielmehr dank verwandtschaftlicher Bindungen dorthin gelangt.
So bestätigt sich, was der Frankfurter Personalberater Dr. Maximilian Schubart im "Spiegel" Nr. 19/1966 über die Aussichten für weibliche Bewerber um Führungsposten in der westdeutschen Wirtschaft mitteilte:
"Sie mögen im kleinen Finger doppelt soviel haben wie ein halbes Dutzend Abteilungsleiter im Gehirn - in das Führerzimmer kommen sie nicht hinein." 2)

2. Bildung

Auch hier soll, wie schon bei der Abhandlung dieses Punktes für die anderen untersuchten Länder, zwischen Vorbildung bis zum Eintritt ins Berufsleben und Weiterbildung während desselben unterschieden werden.
Für die vorakademische Schulbildung westdeutscher Manager, verglichen mit der Gesamtbevölkerung, findet sich in der Untersuchung von Boetticher/Pross ein Anhaltspunkt. 3) Danach hatten besucht:

			Bevölkerungsdurchschnitt
Volksschule	5,8 %	der Manager gegen	79 % " "
Mittelschule	5,6 %	" " " "	16 % " "
Höhere Schule	88,6 %	" " " "	5 % " "

Über die Entwicklung dieser Zahlen gibt ein Vergleich des Bildungsstandes der heutigen Manager mit dem ihrer

---

1) M. Kruk, a.a.O., S. 69 ff
2) Der Spiegel, Nr. 19 vom 2.5.1966, S. 49
3) M. Jungblut, in: Die Zeit, Nr. 52/1966

Väter und Großväter in derselben Untersuchung Aufschluß. Danach absolvierten:

Volks- und Mittelschule	11,4%	d.Befragten	46,7%	d.Väter	68,7%	d.Großväter
Höhere Schule	26,1%	" "	31,3%	" "	17,2%	" "
Universität/ Techn.Hochschule	62,5%	" "	21,7%	" "	8,8%	" "
keine Antwort	-		0,3%	" "	5,3%	" "

Ein von H. Hartmann 1956 veröffentlichter Aufsatz 1) enthält die einzigen bekannten Zahlen über die Aufgliederung von westdeutschen Unternehmensleitern mit abgeschlossenem Hochschulstudium nach Fachrichtungen für die 1950er Jahre.

Hartmann hatte dazu aus zwei deutschen Wirtschaftsführer-Verzeichnissen für 1954 bzw. 1953 die Angaben über Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer bzw. geschäftsführende Gesellschafter gesammelt und kam dabei für den Anteil von Akademikern an diesem Personenkreis auf einen Satz von 31 %.
Diese Arbeit ist deswegen von besonderem Interesse, weil die damals durchgeführten Ermittlungen genau 10 Jahre später wiederholt worden sind.
Allerdings ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse beider Untersuchungen dadurch beeinträchtigt, daß bei der Wiederholungsenquête 2) nicht dasselbe Quellenmaterial herangezogen wurde, wodurch die Abgrenzung der Personenkreise nicht genau übereinstimmt. Namentlich sind die Leiter von Einzelunternehmen und Personalgesellschaften in dem 1964er Material stärker repräsentiert als 1954, wo Kapitalgesellschaften dominierten. Aus diesem Umstand erklären die Autoren auch die Zahl von 27 % für die Inhaber akademischer Grade unter den Unternehmensleitern 1964 gegenüber dem Satz von 31 % für den Akademikeranteil

1) H. Hartmann, Der zahlenmäßige Beitrag der deutschen Hochschulen zur Gruppe der industriellen Führungskräfte, in: Zeitschr. f.d. ges. Staatswiss., 112.Bd., Tübingen 1956, S. 144-163
2) H. Hartmann/H. Wienold, Universität und Unternehmer, Gütersloh 1967

1954, weil nämlich die im allgemeinen schlechtere Vorbildung der Einzelunternehmer und geschäftsführenden Gesellschafter gegenüber Geschäftsführern und Vorständen den Durchschnittswert für 1964 herabdrücke. 1)
Keineswegs dürfe dagegen aus der Differenz von 4 % auf einen rückläufigen Akademikeranteil an der Gesamtzahl der Unternehmensleiter geschlossen werden; vielmehr deuteten verschiedene Anzeichen auf zunehmende "Akademisierung" des Leitungspersonals. 1)
Trotz dieser angeführten Einschränkungen sollen die Ergebnisse der beiden Untersuchungen hier nebeneinander wiedergegeben werden. 2)

	1954	1964
Wirtschaftswissenschaftler	17 %	21 %
Juristen	19 %	13 %
Ingenieure	36 %	36 %
Dr. phil.	4 %	2 %
Sonstige (Dr.med.u.a.)	1 %	4 %
Inhaber von Diplomen mehrerer Fachrichtungen	5 %	7 %
Doktoren ohne Fachangabe	18 %	17 %
	100 %	100 %

Aus diesen Zahlen zeichnet sich ein gleichbleibend hoher Anteil von gut 1/3 Diplom-Ingenieuren und Dr. ing. an den akademisch gebildeten Betriebsleitern ab, während der Anteil der Juristen rückläufige, der der Wirtschaftswissenschaftler zunehmende Tendenz ausweist.
Die Wirtschaftswissenschaftler gliedern sich (nur für 1964, für 1954 fehlen die Details) auf in 2 % Diplom-Volkswirte, 10 % Diplom-Kaufleute und 9 % Dr. rer. pol. In den Führungspositionen der Wirtschaft sind also diplomierte Kaufleute wesentlich stärker vertreten als ihre Volkswirt-Kollegen, was im übrigen ja auch der jeweiligen Anlage des Studiums entspricht.

---

1) H. Hartmann/H. Wienold, Universität und Unternehmer, Gütersloh 1967, S. 12
2) H. Hartmann, Der zahlenmäßige Beitrag ..., S. 158; Hartmann/Wienold, a.a.O., S. 13

Etwas modifiziert wird das Bild der Entwicklungstendenz in der Repräsentanz einzelner Fachrichtungen, wenn statt des obigen 10-Jahreszeitraums längere Zeitabschnitte betrachtet werden. Hartmann/Wienold haben das getan, 1) indem sie das Untersuchungsmaterial nach Altersgruppen bzw. Geburtsjahrgängen geordnet und Verschiebungen der Fachrichtungsanteile von Jahrgang zu Jahrgang verfolgt haben. Dabei zeichnete sich eine Expansion bei allen Wirtschaftswissenschaftlern, und zwar am stärksten bei den diplomierten Kaufleuten ab, während die Ingenieure und die promovierten Juristen anteilsmäßig schrumpfen, wobei die Dr. ing. eine deutlich stärkere Degression aufweisen als die diplomierten Ingenieure. Etwa konstante Anteile verzeichneten nur die juristischen Assessoren.
Als Gesamttendenz für alle Fachrichtungen ist anteilsmäßige Abnahme der promovierten und Zunahme der diplomierten Akademiker festzustellen.
Die Frage, wie sich die Akademiker unter den Unternehmensleitern auf einzelne Branchen und Arten von Leitungspositionen verteilen, kann mit Hilfe der von M. Kruk vorgenommenen Analyse 2) beantwortet werden. Diese Untersuchung stützt sich auf dasselbe Quellenmaterial wie die von Hartmann/Wienold, allerdings für den Jahrgang 1965, also ein Jahr später.
Dabei bestätigt sich die obige Bemerkung über die geringere Häufigkeit akademischer Vorbildung unter selbständigen Unternehmern. Sie liegt hier mit 20,3 % am niedrigsten, während ehemalige Hochschulstudenten unter den Vorstandsmitgliedern von Aktiengesellschaften mit 47,8 % am stärksten vertreten sind. Für die GmbH-Geschäftsführer liegt dieser Satz mit 33,1 % gerade in der Mitte zwischen den beiden anderen Positionsgruppen.
Für die Verteilung nach Branchen ist zunächst bemerkenswert, daß die oft geäußerte Ansicht, Banken seien besonders "akademikerfeindlich", sich nicht bestätigt. Faßt man alle Arten von Leitungspositionen zusammen, so

---

1) Hartmann/Wienold, a.a.O., S. 84 ff
2) M. Kruk, a.a.O., S. 60, Tab. 18

zeigt sich für den Bankensektor ein Akademikeranteil von 36,1 %, der deutlich gegen die Extreme von 44,2 % Hochschulabsolventen unter den Versicherungsleitern und nur 14,8 % beim Handel absticht. Die entsprechenden Zahlen lauten für Industrie 31,3 %, Verkehr 29,6 %, Dienstleistungen 40,7 % und 49,6 % Akademikeranteil für sonstige Wirtschaftsbereiche.

Als richtig erweist sich allerdings die ebenfalls verbreitete Vorstellung, daß die Juristen im Bankwesen ihre Domäne haben. Unter den Akademikern an der Spitze von Kreditinstituten sind sie mit 45,8 % vertreten, der höchste Juristenanteil überhaupt, gegen den ihre zweitstärkste Position mit 36,8 % im Versicherungsgewerbe schon deutlich abfällt.

Die Ingenieure haben ihre stärkste Stellung erwartungsgemäß unter den Akademikern der Industrie, die Wirtschaftswissenschaftler sind gegenüber anderen Fachrichtungen im Handel am häufigsten vertreten.

Anhaltspunkte für eine qualitative Bewertung der akademischen Ausbildung wirtschaftlicher Führungskräfte finden sich hinsichtlich der Fachrichtungen Ingenieurwesen und Wirtschaftswissenschaften in einer Untersuchung neuesten Datums aus der Kölner Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik. 1)

Für die akademische Ausbildung der Wirtschaftswissenschaftler wurde vor allem die unzureichende Berücksichtigung der Gebiete "Operations Research", elektronische Datenverarbeitung und Menschenführung (Betriebssoziologie, Sozialpsychologie) bemängelt. 2)

Im Studiengang der Diplom-Ingenieure werden einerseits dieselben Fächer vermißt, deren Fehlen oder geringer Umfang auch bei den Wirtschaftswissenschaftlern beklagt wurde, wobei allerdings gegenüber "Operations Research" eine größere Reserviertheit erkennbar ist. Andererseits

---

1) G. Brinkmann, die Ausbildung von Führungskräften für die Wirtschaft, Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik (Prof. Schmölders) e.V., Köln 1967

2) G. Brinkmann, a.a.O., S. 115 ff

wurde als typischer Mangel der Ingenieurausbildung die fehlende Schulung im Kostendenken bezeichnet. 1)
Für die bereits aus den Hartmann'schen Zahlen für die Fächerverteilung unter den akademisch gebildeten Wirtschaftsführern bekannte Tatsache, daß die Diplom-Ingenieure insgesamt eine stärkere Stellung innehaben als die Wirtschaftswissenschaftler, bietet Brinkmann zwei Erklärungen: Einmal seien in den kaufmännischen Funktionsbereichen der Wirtschaft nicht akademisch gebildete Praktiker von jeher stark vertreten, unter denen es gewisse Vorurteile gegen die akademische Ausbildung gebe, zum anderen seien die ingenieurtechnischen Studiengänge wesentlich besser auf die Bedürfnisse der Berufspraxis ausgerichtet als das von den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern gesagt werden könne. Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre zumal werde dem in ihrem Titel enthaltenen Anspruch der Allgemeingültigkeit für Betriebe aller Wirtschaftszweige keineswegs gerecht. 2)
Der Vollständigkeit halber anzumerken wäre noch, daß sich die vorstehend zitierten Erhebungen auf eine Stichprobenuntersuchung von 1oo Unternehmen verschiedener Größe und Wirtschaftszweige in Nordrhein-Westfalen stützt, bei der auf Industrieunternehmen mit 1ooo und mehr Beschäftigten das Schwergewicht lag.
Zum Thema vorberufliche Ausbildung bleibt schließlich nachzutragen, daß es in der BRD keine ausgeprägten Präferenzen in der Führungsauslese für ganz bestimmte Universitäten oder Bildungsanstalten überhaupt gibt, - dies ganz im Gegensatz zu der üblichen Praxis in England und Frankreich.
Hinsichtlich der Fortbildung in oder neben der Berufspraxis ist einmal zu unterscheiden zwischen innerbetrieblichen und überbetrieblichen Fortbildungsmaßnahmen.
Über die ersten ist relativ wenig bekannt. Während eine Anzahl großer Unternehmen, oft Zweigbetriebe internatio-

---

1) G. Brinkmann, a.a.O., S. 176 ff
2) ebenda, S. 188 ff

naler Gesellschaften, seit vielen Jahren über wohlerprobte Programme für die interne Schulung ihres Führungsnachwuchses verfügt, kann keine Rede davon sein, daß die Masse der Mittel- und Kleinbetriebe oder auch nur alle Großunternehmen Anstrengungen zur Weiterbildung ihrer Führungskräfte im eigenen Hause unternähmen. 1) Solche Bemühungen im Alleingang wären vermutlich auch in vielen Fällen wenig ergiebig.

Im Bereich der überbetrieblichen Weiterbildung empfiehlt sich für die Bundesrepublik eine Trennung in universitäre Maßnahmen und in solche, die von der Wirtschaft in eigener Regie ohne Mitwirkung der Hochschulen durchgeführt werden.

Die Situation der Weiterbildung im Bereich der Hochschulen und Universitäten ist mit wenigen Worten abgetan. Ansätze hat es hier bereits in den fünfziger Jahren gegeben (Universitäten Marburg, Hamburg, Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Nürnberg, gemeinsames Projekt von TH Stuttgart, Wirtschaftshochschule Mannheim und dem RKW, 2) aber über Ansätze sind diese Projekte offenbar nicht hinausgekommen.

Als neuerer Vorstoß auf diesem Gebiet ist das erste deutsche Unternehmerseminar zu erwähnen, das im Okt. 1966 an der Universität Münster unter der Leitung von Prof. L. Pack abgehalten wurde, als dreiwöchige Veranstaltung, an der 29 Führungskräfte der Wirtschaft teilnahmen. 3)

Diese Pioniertat hat ein sehr lebhaftes und positives Echo gefunden und inzwischen mehrere gleichartige Wiederholungen erlebt, so daß einige Aussicht dafür besteht, daß sich daraus eine ständige Einrichtung entwickeln wird.

---

1) H. Hartmann, Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation, Frankfurt 1968, S. 198 ff
2) ebenda, S. 191
3) L. Pack, Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft an der Universität, in: Zeitschr. f. betriebswirtschaftl. Forschung, 19. Jg., Neue Folge, Heft 2, Febr. 1967, S. 80 ff

Von diesem ersten, offenbar gelungenen Versuch abgesehen, besteht bisher nichts, was der immer häufiger propagierten Idee eines berufsbegleitenden Kontaktstudiums nahe käme. Vermutlich wird noch geraume Zeit vergehen, ehe sich die Einsicht in die Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen der Weiterbildung überall durchgesetzt hat.

Das Schwergewicht der Weiterbildung von Führungskräften kann nach dem Vorhergesagten nur bei den eigenen Veranstaltungen der Wirtschaft und ihren Verbänden liegen. Tatsächlich gibt es eine Reihe entsprechender Einrichtungen, die zum Teil schon auf ein beträchtliches Alter zurückblicken können. 1)

Die älteste und bekannteste Institution dieser Art sind die Baden-Badener Unternehmergespräche, eine dreiwöchige Veranstaltung, die erstmals im Sommer 1954 durchgeführt wurde, und seitdem zweimal jährlich abgehalten wird. Veranstalter der "Gespräche" ist das Deutsche Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses in Köln, eine mit dem Deutschen Industrieinstitut eng verbundene Instanz.

Weiterhin ist die von der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V. getragene Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg zu nennen, die Chefseminare für selbständige Unternehmer und höhere Führungskräfte veranstaltet, sowie einen Zehn-Wochen-Lehrgang in Unternehmensführung (Harzburg-Kolleg) und Speziallehrgänge besonders in Betriebsorganisation und Menschenführung.

Als dritte Einrichtung sei die C. Rudolf Poensgen-Stiftung e.V. zur Förderung des Führungsnachwuchses in der Wirtschaft mit Sitz in Düsseldorf erwähnt, die, 1956 gegründet, mehrwöchige, in einwöchige Abschnitte mit Pausen

---

1) Einen guten Überblick vermittelt der dreimal jährlich vom Deutschen Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses veröffentlichte Veranstaltungskalender "Führungskräfte fördern, wie - wo - wann?"

unterteilte Lehrgänge für Führungskräfte der Wirtschaft mehrmals jährlich abhält.
Diese und eine Reihe weiterer Fortbildungsinstitutionen von teilweise nur regionaler oder örtlicher Bedeutung sind in dem 1955 gegründeten "Wuppertaler Kreis" lose zusammengeschlossen.
Sie alle sind Fortbildungseinrichtungen mit einer mehr oder weniger deutlich ausgeprägten Grundhaltung, die sich an zweierlei ablesen läßt: Einmal heben sie sich bewußt vom Hochschulbetrieb ab, was sich u. a. in ihrem Dozentenstab äußert, in dem Praktiker, Verbandsvertreter, selbständige Unternehmer dominieren und Hochschullehrer nur gering vertreten sind. Zum anderen zeigt sich das im Inhalt der von ihnen betriebenen Weiterbildung, wobei es nicht so sehr oder nicht nur um Vermittlung fachlichen Wissens und Könnens geht, sondern auch oder vor allem um die Mitteilung einer unternehmerischen Weltanschauung, einer gemeinsamen geistigen Haltung und Gesinnung, die sich an den Axiomen des Selbstverständnisses des deutschen Unternehmertums, Privateigentum, Berufungs-Gedanke und Elite-Ideologie, orientiert. 1)
Zur Ergänzung dieser qualitativen Kritik seien einige Zahlen aufgeführt, die den Umfang des "Weiterbildungsbewußtseins" deutscher Unternehmen andeuten. 2) Von 612 nordrhein-westfälischen Industrieunternehmen ab 100 Beschäftigte benutzten 15,5 % sowohl interne wie externe Fortbildungsveranstalten, 41,5 % beschränkten sich auf die Wahrnehmung von betriebsexternen Veranstaltungsangeboten, 6,5 % arrangierten lediglich eigene Fortbildungsmaßnahmen und 36,4 % waren in Sachen Weiterbildung überhaupt inaktiv.
Diese Zahlen geben indessen noch ein positiveres Bild wieder, als es die Realität selbst bietet. Einmal waren

---

1) H. Hartmann, Der deutsche Unternehmer,.., a.a.O., S.18 ff
2) aus B. Biermann/H. Wienold, Führungsausbildung in der Industrie, Materialien aus der empirischen Sozialforschung, Heft 5, Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Dortmund 1967, S. 51

in der zugrunde liegenden Stichprobe die in der Weiterbildung stärker engagierten größeren Unternehmen überrepräsentiert. Wird diese Verzerrung durch Gewichtung der Ergebnisse eliminiert, so sinkt der Anteil der in irgendeiner Form aktiven Unternehmen von 63,5 auf 58 %, der der weiterbildungsinaktiven steigt auf 42 %. Zweitens ist zu berücksichtigen, daß in diesen Zahlen Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte aller Ebenen, vom Meister an aufwärts, zusammengefaßt sind. Fortbildung für die Mitglieder und Kandidaten der Unternehmensspitze, die hier eigentlich interessiert, in der entsprechenden Studie aber nicht getrennt ausgewiesen wurde, wird demnach vermutlich kaum die Hälfte der Unternehmen betreiben.

Die Fortbildung wirtschaftlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik läßt sich etwa so zusammenfassen: Neben einigen wenigen, aber qualitativ hochstehenden internen Fortbildungsprogrammen bei verschiedenen Großunternehmen gibt es nur eine Anzahl meist von Kammern und Verbänden der Wirtschaft organisierter Kurse und Seminare, die neben der Wissensvermittlung vor allem der Kontaktpflege und geistigen Ausrichtung im Sinne überkommener unternehmerischer Wertvorstellungen dienen, selten länger als einige Tage oder Wochen dauern, und meist kein internatsmäßiges Zusammenleben einschließen. Im allgemeinen scheinen westdeutsche Führungskräfte für größere, etwa mehrmonatige Weiterbildungsveranstaltungen unabkömmlich zu sein; - verständlich, solange die Chancen bei der Auslese von den individuellen Fortbildungsanstrengungen unabhängig sind. Insbesondere findet sich in der Bundesrepublik kein Gegenstück zu Fortbildungsstätten wie der Harvard Business School, dem Administrative Staff College in England, dem Studieninstitut für Methoden der Unternehmensführung (IMEDE) in Lausanne oder dem Europäischen Institut für Wirtschaftsführung (INSEAD) in Fontainebleau mit ihren umfassenden Ausbildungsprogrammen von mehrmonatiger, teilweise einjähriger Dauer, internatsmäßigem Betrieb, intensiven Lehrmethoden wie Fall-

studien, Entscheidungsspielen, Gruppendiskussionen, Lehrfilmen.
Nur selten finden deutsche Teilnehmer zu einer dieser international anerkannten Ausbildungsstätten, und dann sind es meist Leute des Führungsnachwuchses in den deutschen Betrieben internationaler, sehr ausbildungsbewußter Konzerne.
Erst allmählich breitet sich das Verständnis für die Gefahren dieses Nachhinkens deutscher Unternehmensleiter im internationalen Wettbewerb aus. Immerhin gibt es auch hoffnungsvolle Anzeichen: im Sommer 1968 wurde in Köln von 33 Großunternehmen ein Förderverein "Universitätsseminar der Wirtschaft" gegründet, von dem die Einrichtung eines 10-wöchigen Fortbildungsseminars für Führungskräfte der Wirtschaft angestrebt wird, unter Beteiligung von 10 Hochschulprofessoren der Wirtschaftswissenschaften. 1)

3. Persönlichkeit

Salin spricht in seinem bereits erwähnten Aufsatz 2) von einer Verschlechterung des Ausleseverfahrens mit dem Aufkommen großer Kapitalgesellschaften, was sich in einer Verschiebung der Auslesekriterien äußere, die von wirklichen Unternehmereigenschaften wegführe:
Für das nun übliche "Emporbienen" komme es mehr auf Servilität an als auf Charakterfestigkeit, auf die Fähigkeit zu bürokratischer Organisation eher als auf kühne Initiative.
Andererseits meint D. Granick in seiner vergleichenden Untersuchung über das Management in mehreren westeuropäischen Ländern, 3) das Nachkriegs-Management in der

---

1) Mitteilungsdienst des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte (BDV), Bonn, Nr. 157/164/1968; ebenso in Die Zeit Nr. 26 v. 28.6.1968, Manager auf der Schulbank
2) E. Salin, Der Gestaltwandel des europäischen Unternehmers, a.a.O., S. 334
3) D. Granick, Der europäische Manager, a.a.O., S. 169 ff

westdeutschen Wirtschaft ähnele dem amerikanischen am meisten. Der Grund dafür: expansionistische Einstellung, Risikobereitschaft(ganz im Gegensatz zu englischen und französischen Managern), Marktbewußtsein, Exportorientierung, Betonung des Marketing hier wie da.
Die Beobachtungen beider Autoren haben, trotz ihrer Gegensätzlichkeit, Anspruch auf Gültigkeit. Ihre Geltungsbereiche decken sich nur nicht, sondern liegen eher nebeneinander.
Das dynamische Element, die Freude am Wagnis ist heute am ehesten noch im Absatzbereich einerseits und bei selbständigen Einzelunternehmern zum anderen gegenwärtig, während der bürokratische Zug, das vorsichtige Taktieren eher bei den Großkonzernen und im Funktionsbereich Finanzwesen dominiert. 1) Teilweise deckt sich diese Unterscheidung mit dem Typengegensatz selbständiger Unternehmer - angestellter Manager. Dazu wird weiter unten noch mehr zu sagen sein.
In einem Rundfunkvortrag 2) hat W. Gust eine stattliche Reihe von Wesensmerkmalen wirtschaftlicher Führungskräfte zusammengetragen. In ihnen sind dynamische sowie konformistische Komponenten enthalten.
Da ist einerseits die Rede von Aktivität und Aggressivität, Leistungs- und Aufwärtsdrang, Entschlußkraft, Organisationstalent, Wirklichkeitsnähe, Autorität und Selbstvertrauen. Andererseits werden Merkmale erwähnt wie Normalität, Angepaßtheit, Unkompliziertheit, konventioneller Lebensstil. Sicher ist ferner, daß heftige Gefühlsschwankungen, Neigung zu Depressionen und Selbstzweifeln, mit einer Führungsfunktion unvereinbar sind. Eher hat der nach dem gegenteiligen Extrem tendierende "euphorische Typ", zuversichtlich, selbstsicher, draufgängerisch,

---

1) M.v. Hofmann, Die Stellung des Unternehmers in der heutigen Gesellschaft aus eigener Sicht, in: Aussprache, Bonn, Heft 8/1968, S. 185
2) W. Gust, Macht und Methoden des Managers, in der Sendereihe "Kulturelles Wort" im 1. Programm des Hessischen Rundfunks gesendet am 29.10.1967

noch Aussichten, eine Spitzenposition zu erklimmen, - jedenfalls in den auf Dynamik angelegten Funktionen und Unternehmen.
Interessant ist die Feststellung, für die sich W. Gust auf F. Landwehrmann beruft, daß analytische Intelligenz für das Mittelmanagement wertvoller sei als für Spitzenpositionen. Dort spielten intellektuelle Begabungen eine geringere Rolle.
Daß Hinweise auf das Erfordernis von Kooperationsfähigkeiten, Teamgeist, Umgänglichkeit, Kontaktvermögen, Kollegialität, bisher noch keine Erwähnung gefunden haben, ist kein Zufall.
Diese Merkmale spielen als Auslesekriterien eine nachgeordnete Rolle, denn, wie H. Hartmann betont, 1) Autorität ist der Wesenszug des deutschen Unternehmertums, und zwar nicht funktionale, aus sachlicher Kompetenz erwachsene, sondern kreditive (formale, finale) Autorität. Diese letztere ist weder rational beweisbar, noch bedarf sie des Beweises. Sie ist einfach vorgegeben. Sie wird nicht durch Fähigkeit, Leistung, Können erworben, noch geht sie durch Fehlleistungen verloren, wie funktionale Autorität, sondern ist auf Besitz oder Macht, auf ererbte Ansprüche gegründet und solange unverlierbar, wie an sie geglaubt wird. Sie manifestiert sich in so nebulösen, aber in Unternehmerkreisen gern gebrauchten Formeln wie "Profilierung, Stilgebung, Standortgebung". Nach Hartmanns Feststellung bildet die Fähigkeit, diese Autorität zu verkörpern, bei der Heranziehung von Führungsnachwuchs eine mindestens ebenso große Auslesekomponente wie fachliches Wissen und Können. 2)
Die Fähigkeit, als "Vaterfigur" zu wirken, dürfte darum ein zentrales Persönlichkeitserfordernis für deutsche Unternehmensleiter sein. Wer hierzu nicht taugt, dessen Chancen müssen sich auf die Spitze derjenigen deutschen Unternehmen beschränken, die der "väterlichen Autorität" als Organisationsprinzip endgültig abgeschworen haben.

---

1) H. Hartmann, Der deutsche Unternehmer ..., a.a.O., S. 13 ff
2) ebenda, S. 186

4. Mobilität und Fluktuation

Merkwürdigerweise sind, im Gegensatz zu Untersuchungen des Managements anderer Länder, so gut wie keine Angaben darüber bekannt, in welchem Umfange sich deutsche Manager "im Hause empordienen" oder zum Stellenwechsel neigen. Von dem hier herangezogenen Informationsmaterial enthält nur W. Zapfs Studie über deutsche Manager Angaben zur Fluktuation.

Für die Vorstandsmitglieder der Großunternehmen scheint danach das quasi-bürokratische Empordienen weit charakteristischer zu sein als der Firmenwechsel. Nur 14 % von ihnen wurden als Vorstandsmitglieder engagiert, 62 % kamen durch Aufstieg im Konzern zur Spitze, 24 % aus außerwirtschaftlichen Elitepositionen. 1) Bei diesen Überwechslern aus anderen Bereichen handelt es sich teils um Wissenschaftler, teils um Freiberufler (Anwälte, Wirtschaftsprüfer), vor allem aber um Politiker, die um ihrer Verbindungen zu Parlament und Ministerialbürokratie willen von besonderem Wert sind.

Interessanterweise ist der Laufbahnwechsel in Westdeutschland, im Unterschied besonders zu amerikanischen Verhältnissen, eine Einbahnstraße: Zwar gibt es den Weg aus der eigenen Praxis, der Politik oder der Wissenschaft in wirtschaftliche Führungsstellungen, das umgekehrte und damit ein wechselseitiger Austauschprozeß findet aber nicht statt. 2)

Die mit mangelhafter Fluktuation typisch verbundenen Gefahren von geistiger Sterilität, Inflexibilität und Betriebsblindheit fallen bei den Großunternehmen dann weniger ins Gewicht, wenn im Zuge des Ausleseprozesses beim Führungsnachwuchs auf Mobilität Wert gelegt wird.

Das, was im Bereich kleinerer Unternehmen nur durch Firmenwechsel an Erfahrungsbreite gewonnen werden kann, ist innerhalb des Großkonzerns schon durch geschickte Ver-

---

1) W. Zapf, Die deutschen Manager, a.a.O., S. 143
2) ebenda, S. 149

setzungspolitik, Wechsel in andere Funktionen, andere Leitungsebenen, durch Auslandseinsatz etc. erreichbar.

Relativ groß sind die Chancen von Außenseitern in der westdeutschen Wirtschaft aber im Vergleich zu den westeuropäischen Nachbarn: Belgier, Franzosen, Engländer sind weit stärker betriebsgebunden als deutsche Manager. 1)

5. Politische Haltung

Auch über die politische Einstellung deutscher Wirtschaftsführer sind widersprüchliche Vorstellungen im Umlauf.

Einerseits gelten westdeutsche Unternehmer schlechthin als unpolitisch, andererseits vermutet man unter ihnen die Hauptfinanciers der CDU-Wahlkampfkasse. Auch hier haben beide Versionen einen wahren Hintergrund. Nicht erhältlich sind begreiflicherweise Zahlen über die Mitgliedschaft westdeutscher Unternehmensleiter in politischen Parteien.
Dagegen ist eine Aussage über aktives politisches Engagement dieses Personenkreises möglich mit Hilfe der von M. Kruk ermittelten Zahlen über die Repräsentanz von Wirtschaftsführern in westdeutschen Parlamenten. 2) In Bund und Ländern gab es Ende 1964 insgesamt 1 870 Abgeordnete, unter ihnen waren 268 leitende Männer der Wirtschaft, das sind im Durchschnitt 14,3 %, oder jeder siebte Parlamentarier war ein "Wirtschaftsmann". Im Bundestag lag ihr Anteil mit 19,2 % dabei wesentlich höher als im Durchschnitt der 11 Landtage mit 12,5 %.
Bei diesen Zahlen sind Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer neben Eigenunternehmern ebenso eingeschlossen wie Aufsichtsräte und Verbandsführer, - also eine sehr weite

---

1) D. Granick, Der europäische Manager, S. 183 ff
2) M. Kruk, a.a.O., S. 101 ff

Auslegung des Kriteriums "Unternehmensleitung". Eine engere Abgrenzung für den 4. Deutschen Bundestag ergibt, daß unter seinen Mitgliedern 91 Unternehmer und 9 Verbandsvertreter der Wirtschaft waren, von den 91 wiederum 9 Vorstandsmitglieder in AGs, 32 Geschäftsführer in Unternehmen anderer Rechtsform, der Rest (5o Personen) Mitglieder in Aufsichts- oder Verwaltungsräten, also nicht geschäftsführenden Gremien.

In den Landtagen waren die Anteile von aktiv tätigen Wirtschaftsführern dagegen geringer. Hier gab es unter allen Abgeordneten 12 Mitglieder von AG-Vorständen, 7 GmbH-Geschäftsführer, 11 selbständige Unternehmer und 45 sonstige Unternehmer (Personengesellschaften, u.a.). Auf der Ebene der Stadt- und Kreisparlamente ist das unternehmerische Element meist durch Händler und Gewerbetreibende sowie Inhaber oder leitende Angestellte von Betrieben regionaler Bedeutung vertreten. Unternehmensleiter sind also nicht apolitisch schlechthin, vielmehr gibt es unter ihnen durchaus Vertreter, die eine aktive politische Rolle spielen. Sobald aber die Anzahl parlamentarisch tätiger Wirtschaftsführer nicht zu den Parlamentssitzen insgesamt in Beziehung gesetzt wird, sondern zur großen Masse ihrer politisch inaktiven Standeskollegen, gewinnt das Bild eine andere Perspektive.

Tatsächlich sind die politisch Aktiven eine verschwindende Minderheit gegenüber ihren Kollegen, denen entweder das Interesse an politischem Engagement überhaupt oder angesichts ihrer beruflichen Einspannung die Möglichkeit zu seiner Verwirklichung fehlt.

So erklären sich auch die Rufe nach stärkerem politischem Einsatz, die, gelegentlich aus den eigenen Reihen, an diese Personengruppe gerichtet werden, und dabei die Gefahr einer politischen Majorisierung der Wirtschaft durch unternehmerfremde oder gar unternehmerfeindliche Kräfte beschwören. 1)

---

1) Beispielsweise E.G. Vetter, Politik ohne Unternehmer - Versäumnisse und Irrtümer eines Standes, in: FAZ, Nr. 61, vom 13.3.1965

Diese Gefahr ist indessen weniger akut, als sie manchem erscheinen mag. Obwohl weit überwiegend politisch nicht persönlich engagiert, sind unternehmerische Kreise in der Bundesrepublik alles andere als einflußlos. 1) Dafür sorgen einmal ihre großen und einflußreichen Standesorganisationen wie der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), die Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA), der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT), das Deutsche Industrieinstitut (DII) sowie die Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (ASU) auf Bundesebene, daneben eine Vielzahl branchenbezogener und regionaler Vereinigungen und Interessenverbände. Dafür sorgen aber auch die zahllosen formellen wie persönlichen Kontakte und Ämterverflechtungen zwischen Politikern und Wirtschaftlern, die von der politischen Seite her durchaus nicht nur als Beeinflussungskanäle und Einwirkungsversuche passiv geduldet, sondern aktiv gesucht und mitgestaltet werden. Als Paradebeispiel dafür dürfen die seinerzeitigen Kontakte zwischen Kanzler Adenauer und den Bankiers Pferdmenges und Abs angesehen werden. - Nach dem, was bis hier über das Ausmaß persönlichen Engagements westdeutscher Führungskräfte der Wirtschaft in der Politik gesagt wurde, ist klar, daß politische Aktivität oder Passivität nicht als wesentliches Kriterium bei der Führungsauslese gelten kann.
Die festgestellte politische Inaktivität sagt indessen noch nichts über die innere Einstellung zu den konkurrierenden politischen Richtungen.
Hier bieten bei G.A. Almond mitgeteilte Zahlen über den 2. Deutschen Bundestag bzw. die Wahlen dazu eine Bestätigung für die naheliegende Erwartung ausgeprägt konservativer Haltung.
In dem 1953 gewählten Bundestag saßen rund 25 % Wirtschaftsrepräsentanten (im weitesten Sinne, einschließ-

---

1) Ausführliches Material dazu bei G.A. Almond, The Politics of German Business, in: West German Leader-ship and Foreign Policy, ed. H. Speier/W.P. Davison, Evanston etc., 1957, S. 206 ff

lich Handel, Handwerk und Gewerbetreibende sowie Verbandsvertreter). Unter diesen waren ungefähr 3 % SPD-Abgeordnete, der Rest solche der Koalitionsparteien, stark überwiegend von der CDU. 1)
Bei den Bundestagswahlen 1953 stimmten 58 % der bei einer Umfrage interviewten Geschäftsleute (businessmen) für die CDU, 8 % wählten FDP, 7 % SPD und 5 % DP. 2)

Wie groß innerhalb der wirtschaftlichen Führungsschicht die Toleranz gegenüber politisch Andersdenkenden ist, läßt sich allerdings aus diesen Zahlen nicht ableiten.

Die allgemeine Neigung der Unternehmerschaft zu Konformismus und Konservatismus läßt aber den Schluß zu, daß zur Schau getragene politische Linksorientierung in Wirtschaftskreisen als Aufstiegshindernis, CDU-freundliche Haltung aber als karriereförderlich einzuschätzen ist.

6. Belastungs- und Bewährungsproben

Eine Belastungsprobe beim Aufstieg in Leitungspositionen, die keineswegs als typisch deutsches, aber auch als deutsches Problem zu betrachten ist, bildet die "wachsende Diskrepanz von Pflicht und Neigung", anders ausgedrückt, die Spannung zwischen dem, womit sich der Führungskandidat befassen muß und dem, womit er sich gern beschäftigen möchte.
Diese Schwierigkeit belastet besonders Führungskräfte mit naturwissenschaftlich-technischer Ausbildung und ist, da Ingenieure den größten Anteil an akademisch gebildeten Wirtschaftsführern in der BRD ausmachen, hier besonders aktuell (in ähnlicher Form übrigens unter den mitteldeutschen und sowjetischen Ingenieuren).

---

1) G.A. Almond, a.a.O., S. 207
2) ebenda, S. 208

Das Problem läßt sich wie folgt skizzieren: 1)
Ein Hauptkriterium für die Beförderung auf Leitungsposten ist üblicherweise die fachliche Leistungsfähigkeit des Beförderten. Gute Leistungen pflegen aber meist mit innerem Engagement, Neigung und Interesse für die ausgeübte Tätigkeit Hand in Hand zu gehen. Besonders Ingenieure vertiefen sich leicht so in ein ihrer Vorbildung und Neigung gleichermaßen entsprechendes Problem, daß nebenher anfallende, nicht fachbezogene Arbeiten als lästig empfunden und nur notdürftig erledigt werden.
Nun ist es aber ein Kennzeichen moderner großbetrieblicher Hierarchien, daß die fachspezifischen Anforderungen einen desto geringeren Raum einnehmen, je höher die Leitungsebene ist, während der "Verwaltungskram" einen umso größeren Zeitraum ausfüllt. Mit anderen Worten: Der Ingenieur muß im Zuge seiner Beförderungen seine Arbeitskraft immer mehr den im Grunde für ihn reizlosen oder nur als lästig empfundenen Verwaltungsaufgaben widmen, während er den seiner Kompetenz wie seiner Neigung entsprechenden Aufgaben mehr und mehr entzogen wird. Den Schaden davon haben beide Seiten:
Der Ingenieur, weil ihn die ausgeübte Tätigkeit immer weniger befriedigt, der Betrieb, weil diese Führungskraft dem Aufgabenbereich immer mehr entzogen wird, in dem sie ihre besten Leistungen vollbringen könnte.
Die Konsequenz daraus für die Führungsauslese ist eine doppelte:
Das Kriterium "fachliche Kompetenz" ist bei der Besetzung von Spitzenfunktionen von zweifelhaftem Wert, und fachliche Glanzleistungen sollten keine voreiligen Hoffnungen auf eine Spitzenkarriere wecken.
Für Juristen und Wirtschaftswissenschaftler stellt sich das Problem deshalb nicht in gleicher Schärfe, weil die in Leitungspositionen dominierende administrative Tätigkeit ihrem Fachbereich innerlich näher steht als den ty-

---

1) Im Anschluß an F. Landwehrmann, Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe, Dortmunder Schriften zur Sozialforschung, Band 31, Köln etc. 1965, S. 74 ff

pischen Ingenieuraufgaben.
Daß es sich bei dieser Belastungsprobe um ein durchaus ernstzunehmendes Problem von internationalem Zuschnitt handelt, mag eine dazu entwickelte satirische Variante im Parkinson-Stil unter der Bezeichnung "Peter-Prinzip" belegen: 1)
Prof. Laurence J. Peter an der Universität von Südkalifornien erklärt, daß jede hierarchische Organisation dahin tendiere, ihr "Niveau der Inkompetenz" zu erreichen. Das geschehe dadurch, daß jedes Hierarchiemitglied im Zuge seiner Laufbahn auf eine Position befördert werde, für deren Ausfüllung es objektiv inkompetent sei. Natürlich könne es daraufhin nicht weiter befördert werden, es sei aber auch unüblich, diese Personen zu degradieren.
Daß in solchen Organisationen überhaupt noch Arbeit geleistet wird, erklärt sich aus einem einfachen Grund: Es haben ja nicht jeweils schon alle Angehörigen der Inkompetenzhierarchie ihren endgültigen Rang erreicht.

Als ein typisch deutsches Phänomen können zwar auch die Gegensätze zwischen kapitallosen Unternehmensleitern und selbständigen Eigentümer-Unternehmern nicht bezeichnet werden, wohl aber die spezifischen Folgen und Konflikte, die sich aus diesem Dualismus für deutsche Verhältnisse ableiten.
Länger und härter als anderswo haben die eigentumslosen Manager in Deutschland um ihre Anerkennung als Unternehmensleiter kämpfen müssen, und sie werden auch heute noch nicht überall in Westdeutschland als vollwertige Kollegen des klassischen Unternehmers akzeptiert.
Diese Situation hat mannigfache Hintergründe.
Granick weist auf eine überkommene Aversion gegen Manager als "Pseudo-Unternehmer" hin, denen es angeblich an Individualität und persönlichem Engagement mangele. Die

1) "Chefs sind nicht kompetent", Ch. Brinck in DIE ZEIT Nr. 29 vom 21.7.1967, S. 34

widerwillige Anerkennung ihrer Leistungen sei teilweise mit Geringschätzung gepaart. 1)
Nach der von M. Kruk vorgenommenen Analyse 2) sind fast 60 % der von ihm erfaßten leitenden Männer der Wirtschaft Chefs von Familiengesellschaften oder Einzelunternehmen, also Inhaber von Positionen, die nicht nach Leistung und Verdiensten vergeben werden, sondern auf Grund ererbten oder erworbenen, evtl. auch "erheirateten" Eigentums.

Damit dürfte Westdeutschland zu den Industrieländern rechnen, in denen die Bedingungen für die Burnham'sche "Revolution der Manager" heute am wenigsten weit entwickelt sind, - und das paradoxerweise, obwohl Burnham in seinem 1941 zuerst veröffentlichten Buch "The Managerial Revolution" Deutschland (wenn auch das nationalsozialistische Deutschland) zu den Schrittmachern auf dem Weg in die Managerherrschaft gerechnet hatte. 3)
In inhaltlichem Zusammenhang steht schließlich auch die Tatsache des zahlenmäßigen (nicht auch größenmäßigen!) Überwiegens von Familienunternehmen in Westdeutschland mit der auf formale, kreditive Autorität gegründeten Struktur vieler deutscher Unternehmen, und die daraus resultierende Abwertung der für Manager, Fachleute typischen funktionalen Autorität.
Daß dieser Gegensatz von traditionsbewußtem Unternehmer einerseits und Manager im Sinne von "unseriösem Emporkömmling" zum anderen, emotional aufgeladen, bis in die Gegenwart hinein eine Rolle spielt, das belegen im deutschen Wirtschaftsmagazin "Capital" 1967 veröffentlichte Auszüge aus einer im Auftrage des BDA erstellten empirisch-sozialpsychologischen Studie über "Das Selbstbildnis des Unternehmers." 4)

---

1) D. Granick, Der europäische Manager, S. 61 ff
2) M. Kruk, a.a.O., S. 17, 21 Tab. 5
3) J. Burnham, Das Regime der Manager, deutsche Ausg. Stuttgart 1948, insbesondere 15. Kapitel
4) "Unternehmer über sich", in: Capital, Nr. 1, Jan. 1957, S. 53 ff

Die Kritik der Eigentümer-Unternehmer an den Managern richtet sich auf deren vorgebliche Motive und Moral: Ihnen mangele es an dem unternehmerischen Bedürfnis nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit, an dem Bewußtsein einer Verpflichtung im Dienste einer sich über Generationen erstreckenden Kontinuität, es fehle ihnen an innerer Treue zur Firma und vor allem an dem typischen unternehmerischen Merkmal, eigenes Kapital auf's Spiel zu setzen.
Umgekehrt sei laut "Capital" die Haltung der Manager gegenüber den Eigenunternehmern mit Affekten und Vorurteilen weniger durchsetzt. Ihr Urteil orientiere sich vor allem an beruflicher Beanspruchung und Effektivität.

So wird als ein Vorteil der Eigentümerposition die Möglichkeit des Befehlens auf der Grundlage einsamer Entschlüsse hingestellt, da sich damit der Zeit- und Kraftaufwand für die Harmonisierung eines Teams Gleichrangiger erübrige.
Dem Kapitalrisiko des Unternehmers wird die psychische Belastung des Managers gegenübergestellt, dessen berufliches Prestige sein "Kapital" darstelle und für den der Verlust seines persönlichen Rufes den "Konkurs" bedeuten könne.
Die Verantwortlichkeit gegenüber Dritten zwinge den Manager zu ebenso sorgfältigem und exaktem Handeln, wie das eigene Kapitalrisiko den Unternehmer.
Als überraschendes Ergebnis zeigten sich in der Studie ausgeprägt autoritäre Tendenzen eher bei Managern als bei Eigentümern. Hier mag die Hartmann'sche Unterscheidung funktionaler und formaler Autorität als Erklärungsmöglichkeit dienlich sein:
Das Empfinden der Manager dafür, daß ihnen die unternehmerische, aus Besitz und Berufung abgeleitete formale Autorität fehlt und daß dieser Mangel durch die vorhandene funktionale Autorität nur unvollkommen kompensiert wird, fixiert sie bewußt oder unbewußt auf eben diese Schwäche ihrer Position und führt zur Betonung autoritärer Züge als Überkompensation.

Gemeinsam war den Unternehmern und Managern laut "Capital"-Bericht die Unzufriedenheit mit ihrem jeweiligen Bild in der öffentlichen Meinung.
Dagegen unterschieden sie sich wieder in ihrer Haltung zum Unternehmen:
Worin der Unternehmer einen lebendigen Organismus erkennt, der ein bestimmten Gesetzen gehorchendes Eigenleben führt, das sieht der Manager als zweckrationalen Mechanismus, der nach jeweiligen Gegebenheiten gestaltet und nach Bedarf umorganisiert werden muß.
Zweck dieser Darstellung der aus dem Dualismus Unternehmer-Manager entspringenden Konflikte war es, die Belastungen deutlich zu machen, die daraus beim Aufstieg in Leitungspositionen erwachsen können:
Bei der Auslese für Führungsfunktionen in der westdeutschen Wirtschaft muß der Einzelne einen Kampf mit Tabus und Ressentiments, Vorurteilen und Konventionen bestehen, bei dem es entweder um die Anerkennung einer vollwertigen Leitungsposition geht oder um die Verteidigung eines von Privilegien gestützten Selbstverständnisses.

7. Westdeutsche Ausleseverfahren

Unter dem Gesichtspunkt offene Bewerberkonkurrenz oder Zugangsbeschränkung durch Präferenzen wäre die westdeutsche Praxis der Führungsauslese wie folgt zusammenzufassen:
Hervorstechendstes Merkmal der Situation ist die Tatsache, daß mehr als die Hälfte der unternehmerischen Führungspositionen solche bei Unternehmen in Allein- oder Familienbesitz sind und damit als Erbpositionen im großen und ganzen für eine Bewerberkonkurrenz ausscheiden.
Das bedeutet einmal, daß sich konkurrenzmäßige Auslesеformen von vorn herein auf weniger als die Hälfte der westdeutschen Unternehmensleitungen beschränken, und daß andererseits die Prärogative für die Einsetzung des je-

weiligen Betriebsleiters (Positionserben) überwiegend beim Typ des klassischen Eigentümer-Unternehmers liegt.

In dem verbleibenden potentiellen Konkurrenzauslesebereich sind die Bedingungen für offenen Zugang zum Markt für Führungskräfte dagegen günstig:
Weder hinsichtlich der Vorbildung noch bezüglich politischen Engagements oder religiösen Bekenntnisses bestehen so ausgeprägte Präferenzen, daß von stark diskriminierenden Wettbewerbseinschränkungen gesprochen werden könnte.
Allerdings muß im Punkte "Ausbildung" eingeschränkt werden:
Der Umstand, daß nur ein Viertel bis ein Drittel westdeutscher Unternehmensleiter akademische Vorbildung aufweist und "Praktiker" die überwiegende Mehrheit bilden, bedarf der Präzisierung dahingehend, daß die Praktiker bei den Eigentümer-Unternehmern stark vorherrschen, während bei den leitenden Angestellten der Akademikeranteil höher liegt als im Durchschnitt. Dabei gewinnt das Erfordernis eines Hochschulstudiums für Führungsanwärter immer mehr an Gewicht. Insofern besteht eine Tendenz zu wachsender Diskriminierung von Nachwuchs ohne akademische Ausbildung im Ausleseprozeß; das sind aber großenteils zugleich Leute mit niedrigem sozialem Herkunftsniveau.
Der Abbau solch indirekter - weil über das Kriterium "Vorbildung" vermittelter - Präferenzen für bestimmte soziale Herkunftsgruppen könnte durch eine Angleichung der unterschiedlichen Bildungschancen für die einzelnen Bevölkerungsgruppen erfolgen, also insbesondere durch unentgeltliche Ausbildung, Verbesserung des Stipendienwesens und Entwicklung von "Bildungsbewußtsein" in Arbeiter- und unteren Angestelltenkreisen.
Extrem diskriminiert sind schließlich Frauen bei der wirtschaftlichen Führungsauslese in der BRD.

Für die Chancen der alternativen Ausleseinstanzen, über die Betriebsleiterauslese in der BRD zu entscheiden, mögen folgende Zahlen sprechen:

Nach Ermittlungen des Statistischen Bundesamtes 1) verteilten sich Ende September 1958 2 734 AGs mit 27 Mrd. DM Grundkapital zu 13 % auf die öffentliche Hand, 28 % auf Schachtelbesitz (juristische Personen des Privatrechts) und zu 32 % auf Streubesitz. In der Angabe für Schachtelbesitz sind dabei alle Beteiligungs-Verhältnisse von unter 25 % bis 100 % zusammengenommen. Detailliertere Zahlen, ebenfalls für 1958, teilt H. Pross mit. 2) Ihre Ermittlungen beziehen sich auf eine geringere Firmenzahl, nämlich die 110 nach Umsatz und Kapital (soweit bekannt) größten westdeutschen Unternehmen, erfassen dafür aber alle Unternehmensformen und Branchen.

Von den 110 größten Unternehmen standen: 3)

5 unter Kontrolle von Alleineigentümern oder Familien,
19 unter Kontrolle der öffentlichen Hand (Gebietskörperschaft),
42 unter Kontrolle von Großaktionären (auch Familien),
21 unter Kontrolle mehrerer Minderheiten,
22 unter Managerkontrolle,
1 unbestimmt.

Aufschlußreicher ist die Bedeutung der jeweiligen Kontrollstellung, wie sie sich aus dem Umsatzanteil ablesen läßt. In Prozent des Gesamtumsatzes von 106 der 110 westdeutschen Firmen (ohne Banken) sind das: 4)

6 % unter Kontrolle von Alleineigentümern oder Familien,
13 % unter Kontrolle der öffentlichen Hand,
38 % unter Kontrolle von Großaktionären,
16 % unter Kontrolle mehrerer Minderheiten,
27 % unter Managerkontrolle.

---

1) zitiert bei R. Wiethölter, a.a.O., S. 98
2) H. Pross, a.a.O., S. 102 ff
3) ebenda, S. 113
4) ebenda, S. 117

Mit diesen Zahlen wird nichts über die tatsächliche Machtausübung ausgesagt - auf diese Einschränkung weist H. Pross ausdrücklich hin - , sondern nur die besitzmäßige Vorbedingung von Machtausübung darstellt. Daß diese Einschränkung von Bedeutung ist, erhellt schon die Tatsache, daß der Einfluß der Banken hier nicht gesondert erforscht worden ist. Seine Wirkung dürfte das obige Bild im Hinblick auf die Führungsauslese modifizieren, und zwar zu Ungunsten der Managerkontrolle. Genaue Angaben dazu fehlen allerdings, ebenso wie über den Einfluß der Belegschaft als Ausleseinstanz.

F Die Stellung des Betriebsdirektors in der jugoslawischen Unternehmensverfassung

Jugoslawien als sechstes der zu Vergleichszwecken ausgewählten Länder nimmt hier eine Sonderstellung ein, denn von dem bei allen fünf bisher behandelten Ländern verwendeten Schema muß nun abgewichen werden. Das liegt daran, daß das für Vergleichszwecke benötigte Unterlagenmaterial über jugoslawische Betriebsleiter, soweit überhaupt vorhanden, nicht in deutscher oder englischer Sprache vorliegt und daher nur auf zeitraubenden und kostspieligen Wegen aus jugoslawischen Originalquellen zu beschaffen wäre.
Wenn trotzdem wenigstens der Stellung des jugoslawischen Betriebsleiters hier im Anschluß an den fünf-Länder-Vergleich ein eigenes Kapital gewidmet wird, dann wegen des bemerkenswerten Kontrastes, den das eigenwillige jugoslawische Modell zu allen bisher dargestellten Verhältnissen in der Betriebsleiterauslese bildet, und weil es als Exempel dienen kann für den sonst kaum anzutreffenden Fall "Betriebsbelegschaft als Auslesеinstanz".
Um die Stellung des jugoslawischen Betriebsleiters charakterisieren zu können, ist es zunächst notwendig, das System der Arbeiterselbstverwaltung in der FSRJ (Föderativen Sozialistischen Republik Jugoslawien) in den Grundzügen darzustellen.

Die jugoslawische Betriebsverfassung zeigt einen vierstufigen Aufbau. Die vier betrieblichen Instanzen Arbeiterrat, Verwaltungsausschuß, Direktor und Arbeitskollektiv (Betriebsbelegschaft) sollen nacheinander dargestellt werden.

"Der Arbeiterrat ist der oberste Verwaltungskörper des Unternehmens. In seinen Sitzungen entscheidet er über alle grundsätzlichen Fragen der Wirtschaftstätigkeit, der Organisation und der inneren Beziehungen im Unternehmen (er erläßt das Statut und andere allgemeine

Akte, er bestimmt die Pläne und Arbeitsprogramme und entscheidet über Fragen der Entwicklung der Arbeitsorganisation u.s.w.). Der Arbeiterrat entscheidet über die Einstellung von Arbeitern und über die Kündigung des Arbeitsverhältnisses." 1) Er wird vom Arbeitskollektiv, das ist die gesamte Belegschaft des Betriebes, zu Beginn jeden Jahres gewählt, wobei jeweils nur die Hälfte seiner Sitze zur Neuwahl frei wird. Diese Konstruktion mit zweijähriger Amtszeit jedes Arbeiterrats-Mitgliedes soll eine gewisse Kontinuität sichern, da sofortige Wiederwahl grundsätzlich ausgeschlossen ist.
Der Arbeiterrat umfaßt mindestens 15 Mitglieder, die Obergrenze für die Mitgliederzahl liegt bei 120. 2) Er muß mindestens alle sechs Wochen zusammentreten, wenigstens eine Sitzung pro Monat ist üblich. 3) Die Sitzungen sind öffentlich. Für die Mitglieder des Arbeiterrates und den Direktor besteht Anwesenheitspflicht. 4)

Der Verwaltungsausschuß wird vom Arbeiterrat gewählt und ist diesem verantwortlich. Er setzt sich aus mindestens fünf, höchstens 11 Mitgliedern, einschließlich des Direktors, zusammen, wobei ihm letzterer von Amts wegen angehört. 5) Die übrigen Mitglieder werden jeweils auf ein Jahr gewählt. Nur ein Drittel von ihnen darf wiedergewählt werden, aber auch das nur einmal. In den Verwaltungsausschuß kann jeder Betriebsangehörige gewählt werden, nicht nur, wer im Arbeiterrat sitzt.

Zu den Aufgaben des Verwaltungsrates zählen: 6)
die Aufstellung des Planes und von Einzelvorschriften, Einstellung und Entlassung leitender Angestellter, die Sorge für die Aufrechterhaltung von Disziplin und Ordnung, die Entscheidung über Beschwerden gegen Maß-

---

1) D. Bilandzic, Die gesellschaftliche Verwaltung, in: "Schriftenreihe", Beograd 1965, no. 7, S. 40
2) D. Meier, Leitung, Besteuerung und Finanzierung der jugoslawischen Industrieunternehmungen im Vergleich mit deutschen Aktiengesellschaften, München 1968, S. 29
3) ebenda, S. 30
4) D. Bilandzic, a.a.O., S. 41
5) D. Meier, a.a.O., S. 32
6) nach M. Hanzekovic, Privredni Sistem Jugoslavije, Zagreb 1968, S. 46 f

nahmen des Direktors u. a., Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität, Aufstellung der Arbeitsnormen, Entlohnungsfragen, Arbeitsschutz, Urlaubsregelungen und Weiterbildungsmaßnahmen.
Die Tätigkeit sowohl im Arbeiterrat wie im Verwaltungsausschuß ist ehrenamtlich und wird nicht zusätzlich zum Arbeitslohn vergütet. Außerdem gilt für beide Institutionen der Grundsatz, daß sie zu je drei Vierteln mit Arbeitern besetzt sein müssen. 1)

Die Rechte und Pflichten des Direktors sind in Artikel 93 der jugoslawischen Verfassung von 1963 in vier Punkten zusammengefaßt: 2)

1. Leitung der Geschäftstätigkeit,
2. Durchführung der Beschlüsse der Selbstverwaltungsorgane,
3. Vertretung des Unternehmens nach außen (gegenüber Geschäftspartnern und staatlichen Instanzen),
4. Wahrung der Legalität im Geschäftsgebaren sowie bei den Beschlüssen der Selbstverwaltungsorgane (suspensives Veto).

Diese dem Direktor verfassungsmäßig obliegenden Aufgaben können nicht beschränkt oder modifiziert werden, dagegen können ihm betriebsintern weitere Vollmachten übertragen werden mit Ausnahme derjenigen, die von Gesetzes wegen den Selbstverwaltungsorganen vorbehalten sind. 3)
Die Amtszeit des Direktors beträgt vier Jahre, Wiederwahl ist beliebig oft möglich. 4)

In größeren Betrieben steht dem Betriebsleiter bei der Ausübung seiner Funktionen ein Direktorium aus Fachleuten für die einzelnen Aufgabengebiete zur Seite.

---

1) G. Leman, Stellung und Aufgaben der ökonomischen Einheiten in den jugoslawischen Unternehmungen, Berlin 1967, S. 33
2) H. Kratina, The Legal Status of the Enterprise Director within the Self-Management System, in: Yugoslav survey, vol. 9, no. 4, nov. 1968, S. 56 f
3) H. Kratina, a.a.O., S. 56
4) ebenda

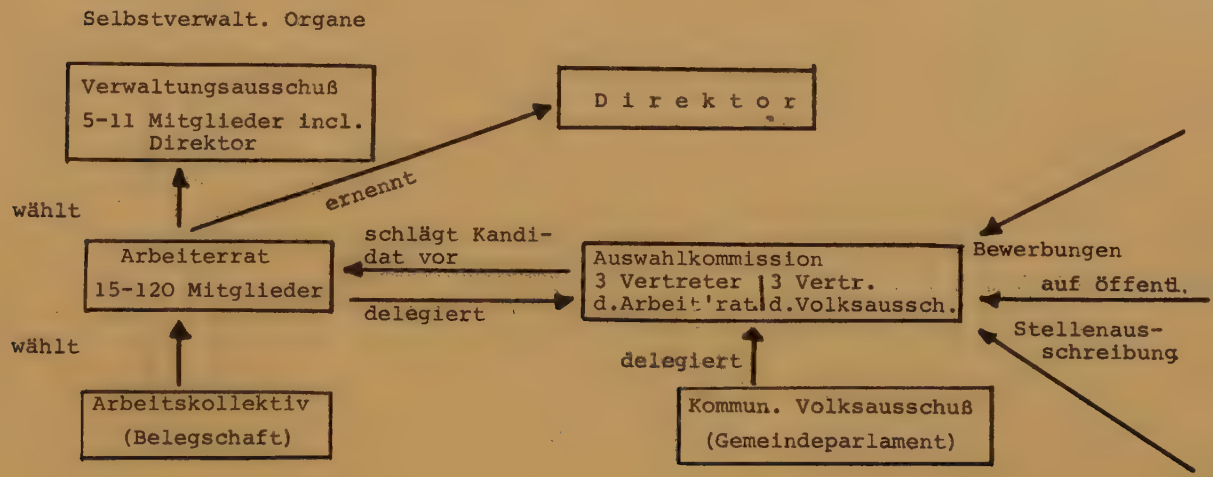
Das Arbeitskollektiv (Betriebsbelegschaft) als Basis der drei geschilderten Instanzen der jugoslawischen Betriebsverfassung ist einmal die Quelle der Autorität, indem es den Arbeiterrat wählt und ggf. abberuft. Zum anderen kann es neben der indirekten Mitwirkung bei der Selbstverwaltung durch die Wahl seiner Repräsentanten auch direkten Einfluß ausüben durch das bei Strukturveränderungen in der Unternehmung (Fusionen, Unternehmensteilung, Unternehmenseingliederung, Verlegung des Sitzes der Unternehmung) vorgesehene Referendum. 1)

Auf die überbetrieblichen Organe der Selbstverwaltung, die Kammern und Wirtschaftsvereinigungen, soll in diesem Zusammenhang nicht eingegangen werden.

---

1) D. Meier, a.a.O., S. 36

Organisationsschema der jugoslawischen Unternehmensverfassung



Wichtig für eine Beurteilung der Betriebsleiterposition sind die Regeln für Einsetzung und Abberufung des Direktors, die nun dargestellt werden sollen. 1) Hierbei haben sich im Laufe der Zeit markante Veränderungen ergeben.

In den ersten Nachkriegsjahren (1945-1950) herrschte in Jugoslawien ein System zentraler Planung, bei dem die Betriebsdirektoren als Staatsbeamte nur den Staatsbehörden verantwortlich waren und alle bedeutenden Industrieunternehmen sich in Staatseigentum befanden. Im Jahre 1950 wurde das Gesetz über die Arbeiterselbstverwaltung verkündet, die ab 1951/52 schrittweise eingeführt wurde. Während der ersten Jahre wurden die Betriebsdirektoren aber weiterhin von Staats wegen eingesetzt und entlassen.

Im Laufe der fünfziger Jahre erfolgten Gesetzesänderungen mit der Folge, daß nun von zwei Seiten auf die Betriebsleiterauslese Einfluß ausgeübt wurde: eine Kommission aus Vertretern des Arbeiterrates der Unternehmung und des kommunalen Volksausschusses (der Gemeindeversammlung) hatte aus den auf öffentliche Stellenausschreibung eingehenden Bewerbungen geeignete Kandidaten auszuwählen. Die Einsetzung des Betriebsleiters blieb aber bis 1964 Vorrecht der Gemeindeversammlung, in deren Gebiet der Betrieb seinen Sitz hatte. Seit diesem Zeitpunkt liegt die Entscheidung über die Ernennung eines der vom Auswahlausschuß vorgeschlagenen Bewerber beim Arbeiterrat des jeweiligen Betriebes.

Auch die Zusammensetzung der Auswahlkommission änderte sich: Während ursprünglich zwei Drittel ihrer Mitglieder Vertreter des Gemeindeparlamentes waren und nur ein Drittel Abgeordnete des Arbeiterrates, besteht bei der sechsköpfigen Kommission jetzt paritätische Besetzung.

Im Laufe der Entwicklung zeichnet sich also deutlich ein Rückgang des Einflusses außerbetrieblicher Instan-

---

1) an Hand des bereits zitierten Aufsatzes von H. Kratina S. 53 ff und der Monographie von D. Meier, a.a.O., S. 33 ff

zen und eine Aufwertung der Selbstverwaltung bei der Betriebsleiterauslese ab.
Das zeigt sich auch an der gegenwärtig geltenden Regelung für den Fall, daß der Arbeiterrat den Vorschlag des Auswahlausschusses ablehnt: Bei erstmaliger Ablehnung muß die öffentliche Stellenausschreibung wiederholt werden. Führt die Wiederholung auch nicht zur Annahme des Kommissionsvorschlages durch den Arbeiterrat, so wird eine neue Auswahlkommission ernannt.
Andererseits kann der Arbeiterrat keinen Bewerber als Direktor einsetzen, der nicht von der Auswahlkommission vorgeschlagen worden ist. 1) Ein Mitspracherecht politischer Institutionen bei der Betriebsleiterauslese ist also trotz des Übergangs der Einsetzungsbefugnis auf den Arbeiterrat auch weiterhin gesichert.
Ebenso wie für die Einsetzung ist der Arbeiterrat seit 1964 auch für die Abberufung des Direktors zuständig. Das Verfahren hierbei entspricht der Einsetzungsprozedur:
Auf die von einem Drittel der Arbeiterratsmitglieder, einem Drittel der Arbeiter des Betriebes oder von der Gemeindeversammlung erhobene Forderung nach Abberufung des Direktors wird eine Kommission gebildet, die in ihrer Zusammensetzung der Auswahlkommission entspricht. Nach Prüfung des Abberufungsverlangens gibt sie eine Empfehlung an den Arbeiterrat, der dann über die Absetzung entscheidet.
Für die Abberufung des Direktors kommt eine Reihe gesetzlich fixierter Gründe in Frage, die sich vor allem beziehen auf: Verstöße gegen Vorschriften, Schädigung der Unternehmung oder der Gesellschaft, Pflichtversäumnis, Unfähigkeit zur Amtsausübung oder Verstöße strafrechtlicher Art. Bei Verurteilungen wegen strafbarer Handlungen kann dem Betreffenden die Ausübung der Betriebsleiterfunktion durch Gerichtsbeschluß auf Zeit

---

1) H. Kratina, a.a.O., S. 55

oder dauernd untersagt werden.
Über Anstellung und Kündigung der leitenden Mitarbeiter des Betriebsdirektors, die in großen Unternehmen das Direktorium bilden, entscheidet der Verwaltungsausschuß. Für das Leitungspersonal in unmittelbarer Umgebung des Direktors ist dadurch ein Ausleseverfahren im Sinne der Kooptation ausgeschlossen.

Bei dem Versuch einer Bewertung der Stellung des Betriebsleiters, nämlich ob es sich angesichts der innerbetrieblichen Kräftekonstellation um eine relativ schwache oder um eine starke und einflußreiche Position handelt, müssen über die gesetzlichen Regelungen hinaus die tatsächlichen Umstände und Bedingungen der Verwirklichung des Selbstverwaltungskonzeptes betrachtet werden.
Hier zeigt sich nun, daß die Selbstverwaltungsorgane den ihnen zugedachten Aufgaben nicht immer gewachsen sind, während der Direktor oft die Chance hat, seinen Einfluß über den ihm zugewiesenen Aufgabenbereich hinaus wirksam werden zu lassen.
Diese Tendenzen haben verschiedene Ursachen.
Einer der Gründe liegt in der bei der Arbeiterselbstverwaltung verfolgten Konzeption, namentlich in folgenden Bestimmungen:
Amtszeit: Direktor vier Jahre, Verwaltungsausschuß 1 Jahr, Arbeiterrat jedes Mitglied 2 Jahre.
Wiederwahl: Direktor beliebig oft, Verw.-Ausschuß max. ein Drittel der Mitglieder nur einmal, Arbeiterrat keine Wiederwahl.
Art der Tätigkeit: Direktor hauptberuflich, Verw.-Ausschuß und Arbeiterrat ehrenamtlich.
Erfahrung, Kompetenz und Kontinuität der Amtsausübung sind also auf seiten des Direktors weit stärker gesichert als bei den Selbstverwaltungsorganen, was ein natürliches Übergewicht zu seinen Gunsten schafft.

Ein dem kulturellen und sozialen Entwicklungsstand der FDRJ entspringendes Hindernis für größere Wirksamkeit

der Selbstverwaltung ist die mangelhafte Vorbildung der Arbeiter und Angestellten, 1) die es ihnen erschwert, betriebliche Probleme selbständig zu überschauen und der Auffassung des Direktors begründet zu widersprechen. Das Bewußtsein der eigenen Unterlegenheit aber fördert bei den Mitgliedern der Selbstverwaltungskörper die Neigung, den Vorschlägen der Fachleute (oft als Gutachter) widerspruchslos zu folgen, wobei sie einer Blamage wegen Unkenntnis durch Passivität aus dem Wege gehen. Daß der "rationelle Produzent" (M. Markovic) als der dem System der Selbstverwaltung entsprechende gut ausgebildete Menschentyp in Jugoslawien noch weithin fehlt und erst durch vermehrte Erziehungs- und Bildungsanstrengungen geschaffen werden muß, ist auch aus der Sicht der Jugoslawen selbst eine Hauptschwierigkeit. 2)

Schließlich ergeben sich für die Machtverteilung in den jugoslawischen Unternehmungen auch Konsequenzen aus den Interessen der jeweiligen Positionsinhaber. Es gilt zu beachten, daß die Mitglieder von Arbeiterrat und Verwaltungsausschuß aus ihrer Stellung keinerlei Privilegien ableiten können und im Betriebsablauf außerhalb der Sitzungen ihren betrieblichen Vorgesetzten ebenso unterstellt sind wie jeder andere Betriebsangehörige. Zwar gibt es gesetzliche Bestimmungen, die persönlicher Benachteiligung der Mitglieder von Selbstverwaltungsorganen vorbeugen sollen, aber persönliche Nachteile lassen sich so fein dosieren und kaschieren, daß die Angst davor die Angehörigen des Arbeiterrates oder des Verwaltungsausschusses schon von energischer Opposition gegen die Betriebsleitung abhalten kann. 3)

---

1) Einige Zahlen zum Bildungsstand der Arbeiter und Angestellten bringt D. Meier, a.a.O., S. 42; zum Bildungsstand der Direktoren D. Gorupic/J. Brekic, Direktor u samoupravnim odnosima, Zagreb 1967, S. 287
2) M. Markovic, Lenkung der gesellschaftlichen Entwicklung unter den Bedingungen der Selbstverwaltung (II), in: Internationale Politik, Belgrad, 17. Jg. Heft 382, 5.3.1966, S. 19 f
3) D. Meier, a.a.O., S. 44

D. Meier berichtet auch, daß die Angehörigen von Arbeiterrat und Verwaltungsausschuß sich bei Diskussionen um betriebliche Fragen oft gleichgültig zeigen, wenn die unmittelbaren Interessen der Belegschaft nicht berührt werden, daß ihre Anteilnahme aber dann steigt, wenn die Unternehmung in Schwierigkeiten gerät und die Einkommenshöhe der Betriebsangehörigen auf dem Spiele steht. 1)

Verschiedene Autoren meinen, in den jugoslawischen Unternehmungen dieselben Interessengegensätze wiederzufinden, wie sie für den latenten Konflikt zwischen Kleinaktionären und Verwaltung einer AG in Streubesitz kennzeichnend sind. 2)

Parallelen bestehen offenbar in der Einstellung zur Frage der Gewinnverwendung. Jugoslawische Betriebsleiter neigen ebenso wie AG-Vorstände dazu, der Reinvestition vor der Gewinnverteilung den Vorrang zu geben, womit sie langfristig sowohl das Unternehmen wie ihre persönliche Stellung stärken.

Dagegen sind sowohl das jugoslawische Arbeitskollektiv wie die Hauptversammlung der Aktionäre vor allem an der Gewinnausschüttung interessiert.

Indessen unterscheidet sich die Situation des Kleinaktionärs von der des jugoslawischen Betriebsangehörigen in anderer Hinsicht. Der Aktionär kann sich seines Eigentumstitels mit einem Federstrich entledigen, wenn er mit der Dividendenpolitik des Vorstandes unzufrieden ist. Der Jugoslawe dagegen hat einen Arbeitsplatz zu verlieren, dessen Wechsel - zumal in einem Lande mit Unterbeschäftigung - empfindlichere Risiken birgt als ein Aktientausch.

---

1) D. Meier, a.a.O., S. 43

2) D. Meier, a.a.O., S. 46 f u. 62 ff; V. Meier, Das neue jugoslawische Wirtschaftssystem, Reihe A Heft 46 der Veröff. d. Handelshochschule St. Gallen, Zürich 1956, S. 122 ff; H. Schleicher, Das System der betriebl. Selbstverwaltung in Jugoslawien, Berlin 1961, S. 300 ff

Weiterhin: Für den Aktionär bildet das Dividendeneinkommen gewöhnlich eine zusätzliche Einnahme, die für ihn nicht die eigentliche Existenzgrundlage darstellt. Der jugoslawische Arbeiter aber erhält sein Einkommen aus dem Ertrag des Betriebes, mit der Folge, daß ein Rückgang des Betriebsertrages (des Bruttoeinkommens des Unternehmens) die finanzielle Grundlage seiner Existenz in Frage stellt.

Ein letzter Gesichtspunkt bleibt bei der Abwägung der Machtverteilung zwischen den betrieblichen Instanzen in den jugoslawischen Unternehmungen zu berücksichtigen. 1) Nur für grobe Pflichtverletzungen und Fehlleistungen des Direktors stehen geeignete Sanktionen zu Gebote. Bei alltäglichen Meinungsverschiedenheiten dagegen fehlt es den Selbstverwaltungsorganen an rechtlichen Druckmitteln zur Durchsetzung ihres Standpunktes gegenüber dem Direktor, wenn man vom Abberufungsverlangen absieht, dessen häufige Anwendung nur bedeutete, mit Kanonen auf Spatzen zu schießen.

Als Schlußfolgerung aus diesen Überlegungen ergibt sich die Feststellung, daß der jugoslawische Betriebsdirektor dank einer Reihe ihn begünstigender Umstände eine stärkere Position im Unternehmen innehat, als es von den rechtlichen Konstruktionen her gewollt sein dürfte, während die Selbstverwaltungsorgane trotz wiederholter Gesetzesänderungen zur Stärkung ihrer Stellung den ihnen zustehenden Spielraum nicht voll ausfüllen können.

Abschließend soll eine Einordnung des jugoslawischen Auslesemodells in die im ersten Teil entwickelte Systematik der Ausleseverfahren nach konkurrenzbeschränkenden Präferenzen und nach Ausleseinstanzen versucht werden.

Das verbindliche Verfahren der Positionsausschreibungen bietet offenbar recht gute Voraussetzungen für Markttransparenz und Wettbewerbsintensität. Es beugt vor allem

---

1) D. Meier, a.a.O., S. 45

betrieblicher Inzucht und Patronage vor. Inwieweit restriktive Auslesekriterien in den von den Leitungsanwärtern geforderten Qualifikationen enthalten sind oder von der Auswahlkommission so gehandhabt werden, daß geeignete Kandidaten auf Grund nicht funktionsbedingter Präferenzen von vorn herein ausscheiden, ist dem vorliegenden Material nicht zu entnehmen.
Hinsichtlich der in dieser Schrift eingangs entwickelten Alternativen nach Ausleseinstanzen scheidet für die jugoslawischen Verhältnisse die kollegiale Kooptation aus: weder zur Auswahlkommission noch zum Arbeiterrat steht der Betriebsleiter in einem Verhältnis der Beiordnung.
Von einer Einsetzung durch die Belegschaft als Eigentümer kann indessen nur mit Vorbehalt gesprochen werden. Nach der jugoslawischen Verfassung besitzt niemand Eigentumsrechte an den gesellschaftlichen Produktionsmitteln. Die jugoslawische Formel vom "gesellschaftlichen Eigentum" als dritter Kategorie neben Privateigentum und Staatseigentum beseitigt aber nicht die Notwendigkeit, daß gewisse, herkömmlich mit der Eigentümerstellung verknüpfte Funktionen von irgendjemandem ausgeübt werden müssen. Insofern nimmt die Betriebsbelegschaft, obwohl nach jugoslawischem Recht nicht Betriebseigentümer, durch den Arbeiterrat Eigentümerfunktionen wahr.
Es handelt sich also letztlich beim jugoslawischen Verfahren der Betriebsleiterauslese um eine Einsetzung durch dazu befugte Nichteigentümer, die sich von der Einsetzung durch den "Eigentümer Belegschaft" nur deshalb unterscheidet, weil eine Eigentümerposition im herkömmlichen Rechtssinne nicht vorgesehen ist.
Von der faktischen Rechtsausübung wie bei der Kooptation durch das Management als Nichteigentümer unterscheidet sich das jugoslawische Verfahren insofern, als hier die Nichteigentümer zum Handeln gesetzlich berufen sind, dort aber nur ein Machtvakuum ausfüllen.

G Zusammenfassung der Auslesepraxis

1. Soziale Herkunft

Zweien der hier behandelten westlichen Länder, nämlich den USA und Großbritannien ist gemeinsam, daß Unternehmensleiter zu mehr als der Hälfte aus Familien stammen, deren Ernährer Geschäftsmann war oder jedenfalls einer beruflichen Tätigkeit im kaufmännischen Sektor nachging. Diese Familien sind teils der sozialen Oberschicht, teils dem gutsituierten Mittelstand zuzurechnen.
Für die Bundesrepublik Deutschland als drittes westliches Land ist mangels zuverlässiger Unterlagen eine entsprechende Aussage nicht möglich. Immerhin deutet der Umstand, daß mehr als die Hälfte der Unternehmensleiter diese Position bei einem Unternehmen in Familienbesitz innehaben und daß vermutlich der weit überwiegende Teil von diesen seine Stellung durch Erbschaft erworben hat, schon darauf hin, daß auch in der BRD die Herkunft aus wirtschaftsverbundenen Familien häufig ist.
Daneben spielen aber die einfachen Angestellten und Beamten im Vergleich zu Amerika und England als Herkunftsmilieu eine auffallend große Rolle.
Gemeinsam ist dagegen allen drei westlichen Ländern ein herkunftsmäßiger Anteil von Proletarierkindern, Söhnen der sozialen Unterschicht, zwischen 3 und 10 % aller Wirtschaftsführer.
Deutlich davon unterschieden, wenn auch mit Zahlen schwer zu belegen, ist die Verteilung der herkunftsmäßigen Anteile unter dem Betriebsmanagement der beiden östlichen Länder Sowjetunion und DDR.
Zwischen diesen beiden Ländern gibt es eine bemerkenswerte Parallele darin, daß sich jeweils für die ersten 20 Jahre nach der kommunistischen Machtübernahme eine deutliche, zeitweise sehr massive Diskriminierung von Leuten "bürgerlicher Abstammung" bei der Führungsauslese

konstatieren läßt.
Soweit "bürgerliche Experten" vorerst fachlich unersetzbar waren, wurden sie durch kommunistische Vorgesetzte oder Beigeordnete unter Kuratel gestellt.
Für die Sowjetunion kann der Zeitpunkt, zu dem bourgeoiser Hintergrund aufhörte, ein ernstliches Aufstiegshandikap für Leitungsfunktionen zu sein, um die Mitte der dreißiger Jahre angesetzt werden; in der DDR scheint man das entsprechende Stadium gegenwärtig zu erreichen.
Einer genauen Erfassung der sozialen Herkunft steht in kommunistischen Staaten die Tendenz zur Verschleierung einer als kompromittierend geltenden Abkunft im Wege.
Für die UdSSR gilt darüber hinaus, daß 5o Jahre nach der Etablierung kommunistischer Herrschaft eine Unterscheidung von bürgerlicher und proletarischer Herkunft ohnehin obsolet geworden ist.
Zahlen für das Verhältnis der Herkunft aus der Arbeiterschaft und aus der neuen Oberschicht (Funktionärskaste, Intelligenz) sind unbekannt.
Zu beachten ist schließlich, daß soziale Herkunft bei der Führungsauslese weder in westlichen Ländern noch in denen des kommunistischen Machtbereichs - nach Ablauf der etwa zwanzigjährigen Etablierungsperiode - ein maßgebliches Auslesekriterium bildet. Die wesentlichen Einflüsse der sozialen Herkunft auf die berufliche Karriere sind vielmehr indirekter Art: indem sie einen frühzeitigen Kontakt mit wirtschaftlichen Problemen und Denkweisen entweder fördern oder hindern, teilweise auch durch materielle oder beziehungsmäßige Starthilfen oder deren Fehlen, sowie durch ungleiche Bildungschancen.
Letzteres gilt von den westlichen Staaten generell, für die östlichen Länder während der ersten zwanzig, noch vom Klassenkampf gezeichneten Herrschaftsjahre.
Frauen sind bei der Auslese für wirtschaftliche Führungspositionen überall benachteiligt.
In den westlichen Ländern vereiteln traditionelle Vorurteile, der noch nicht überall überwundene Glaube an eine naturgegebene weibliche Inferiorität und ungleiche

Startchancen (Ausbildung) ihren Einzug in Spitzenstellungen.
Daß diese Diskriminierung bei der Führungsauslese nicht sachlich gerechtfertigt ist, zeigt die Tatsache, daß fast 6 % der Inhaber wirtschaftlicher Führungspositionen in der BRD Frauen sind, ihre Stellung aber zu 94 % bei Unternehmen in Familienbesitz innehaben, m. a. W. keinen Ausleseprozeß bestehen mußten.
In den beiden östlichen Ländern scheinen Vorurteile gegen Frauen weniger virulent zu sein. Sie genießen gleiche Bildungschancen und, von der herrschende Lehre ideologisch sanktioniert, mancherlei Förderung beim beruflichen Aufstieg. Trotzdem ist man mit den so erreichten Resultaten noch unzufrieden; Frauen sind in anderen, auch anspruchsvollen Berufszweigen oder Tätigkeiten stärker repräsentiert als auf wirtschaftlichen Leitungsposten.
In einem Referat von 1962 teilte W. Ulbricht mit, daß unter den Werkleitern der zentral geleiteten Betriebe in der DDR fünfzehn Frauen sind. 1)

2. Bildung

Hinsichtlich des Aufstiegserfordernisses Bildung ist allen fünf behandelten Ländern gemeinsam, daß es nirgendwo eine unumstrittene Konzeption für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften gibt. Vielmehr sind überall Reformbemühungen und Diskussionen über Inhalt und Form der Managerausbildung zu beobachten, wobei vor allem das Verhältnis von breiter Grundlagenbildung und engem Spezialtraining einen schier unerschöpflichen Streitpunkt bildet.

---

1) Ch. Kulke, Die Qualifizierung der Frauen in der industriellen Produktion: Zum Problem der Frauenarbeit in der DDR, in: P.Ch. Ludz (Hrsg), Studien und Materialien zur Soziologie der DDR, Sonderheft 8 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 166, Index 54.

Die DDR und die UdSSR bieten in mehreren Beziehungen ein einheitliches Bild:
Das Studium ist in ihrem Bereich heute eine praktisch unerläßliche Voraussetzung für den Zugang zu Leitungsfunktionen, dabei stellen die Ingenieure unter den Betriebsdirektoren die überwältigende Mehrheit.
Unternehmensführung ist als Lehrgegenstand lange Zeit ignoriert worden und beginnt erst in den letzten Jahren mehr Beachtung zu finden, und zwar sowohl in der betriebstechnischen Dimension (Organisationslehre) wie in der soziologischen (Menschenführung, Betriebsklima).
Die Weiterbildung spielt für das berufliche Fortkommen in beiden Ländern eine bedeutende Rolle.
An der Aus- und an der Weiterbildung haben Formen der Teilzeit-Unterweisung wie Fern- und Abendstudium sowie Sonderkurse und Lehrgänge einen sehr großen Anteil.
Neben den Universitäten und Hochschulen besteht in beiden Ländern ein ausgedehntes Fachschulwesen von beachtlichem Niveau; der Besuch beider Ausbildungszweige gilt als Qualifikation für Leitungspositionen.
Über 80 % der Vollzeit-Studenten sind in beiden Ländern Stipendienempfänger.
Und last not least: Auf allen Bildungsebenen und in allen Bildungseinrichtungen gehen fachliche Unterweisung, ideologische Schulung und politische Indoktrination Hand in Hand.
Unter den drei westlichen Ländern gibt es dagegen weniger Gemeinsamkeiten.
Zwar haben in allen drei Ländern Praktiker ohne höhere Bildung bei der Auslese für Spitzenposten noch eine, wenn auch geringer werdende Chance, sie ist aber von Land zu Land verschieden groß.
Collegeabschluß (der einem europäischen Universitätsexamen nicht voll entspricht) wird in Amerika immer unentbehrlicher als Aufstiegsqualifikation.
In England hat die Mehrzahl und in der BRD etwa die Hälfte der Unternehmensleiter, die nicht zugleich Eigentümer

oder Gesellschafter sind, akademische Vorbildung. Unternehmensleiter ohne höhere Ausbildung dominieren dagegen noch in allen drei Ländern bei den Privatunternehmen in Allein- bzw. Familieneigentum, wo eine Bewerberkonkurrenz um die Spitzenstellung nicht stattfindet.

Die wachsende Beschränkung der Führungsauslese auf Kandidaten mit akademischer Vorbildung bedeutet eine ernsthafte Benachteiligung von befähigten Nachwuchskräften, die, aus welchen Gründen immer, nicht studieren konnten oder wollten, obwohl sie dafür geeignet wären. Anders als in der UdSSR und der DDR kann in den westlichen Ländern von gleichen Bildungschancen ohne Rücksicht auf die soziale Herkunft keine Rede sein. 1)
Hauptindiz dafür ist das Stipendienwesen, das in den westlichen Ländern so zersplittert und uneinheitlich ist, daß genaue Feststellungen über seine Wirkungsbreite unmöglich sind. Als sicher kann aber gelten, daß in jedem der drei Länder weit weniger als 50 % der Studenten Stipendiaten sind.
Hinsichtlich des Ausbildungsinhaltes ist festzustellen, daß die amerikanische Managementschulung nicht nur am modernsten, sondern ebenso am stärksten an den Bedürfnissen der Berufspraxis orientiert ist. Nach Fachrichtungen sind unter den amerikanischen Unternehmensführern Ingenieure und Ökonomen am häufigsten vertreten, wobei diese Fächer aber stärker in Spezialstudiengänge aufgegliedert sind als in Europa üblich.
Unter den westdeutschen Managern mit Hochschulbildung bilden die Ingenieure, Juristen und Wirtschaftswissenschaftler die wesentlichen Gruppen. Kritik richtet sich vor allem gegen den Inhalt der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung, der Wirklichkeitsfremdheit und Mißachtung der Anforderungen des Berufslebens vorgeworfen

---

1) Auf die besonders schlechten Bildungschancen westdeutscher Arbeiterkinder verglichen mit denen in England, USA, Frankreich, Schweden und der DDR weist R. Dahrendorf hin in: Arbeiterkinder an deutschen Universitäten, Heft 302/303 d. Reihe Recht und Staat, Tübingen 1965, S. 7 f.

wird. Die Universitäten, so lautet eine geläufige Formulierung, produzierten Wirtschaftswissenschaftler am Markt vorbei. 1)

Unter den akademisch vorgebildeten britischen Managern genießen die Philosophen traditionell das höchste Prestige. Sie sind nichtsdestoweniger in der Minderzahl, da eine Wirtschaftskarriere für die Absolventen philosophischer Fakultäten geringen Reiz besitzt. So bieten sich hinreichend Chancen für Leute aus anderen Studiengängen, Wirtschaftswissenschaftler, Juristen und - im öffentlichen Ansehen nachhinkend - Männer aus technischen und naturwissenschaftlichen Fachrichtungen.

Neben dieser Rangordnung der Disziplinen gibt es eine zweite für die Bildungsinstitutionen Großbritanniens. Aber hier gilt dasselbe wie bei der Prestigeskala der Fachrichtungen: Obwohl den Absolventen der höchstangesehenen Anstalten der Weg zu den Direktorensesseln leicht gemacht wird, ziehen sie andere Karrieren diesen Positionen meist vor.

Die Folge ist, daß nach konventionellen Maßstäben nicht die Elite des Königreiches, sondern die zweite und dritte Garnitur die englische Wirtschaft leitet.

Allerdings wird die Gültigkeit dieses selben Maßstabes zunehmend in Zweifel gezogen.

Die geringste Aussicht, ihre Position bei der Führungsauslese durch berufliche Weiterbildung zu verbessern, haben westdeutsche Manager. Auf diesem Gebiet hinkt die BRD am weitesten nach. Die wenigen betrieblichen Fortbildungsprogramme können die hier klaffende Lücke ebensowenig schließen wie die in Inhalt und Form unzulänglichen Weiterbildungsveranstaltungen der Verbände.

Die deutschen Universitäten stehen hier bisher abseits. Anders in England. Sowohl Hochschulen wie Einrichtungen auf der Basis privater Initiative sorgen für ein Ange-

---

1) J. Eick, Hauptsache mehr Akademiker?, in: FAZ Nr. 205 vom 4.9.1965

bot an Fortbildungsmöglichkeiten für Führungsanwärter, daneben existieren innerbetriebliche Weiterbildungsprogramme.
Eindeutig vorn liegen auf dem Gebiet beruflicher Weiterbildung die USA. Hier besteht auf diesem Sektor seit dem zweiten Weltkrieg eine feste Tradition, die mit so klangvollen Namen wie Harvard Graduate School of Business Administration und Massachussetts Institute of Technology verknüpft ist, die sich einen weit über die USA hinaus reichenden Ruf erworben haben.
Amerika ist das einzige Land, in dem es heute nur noch wenige Unternehmensleiter geben dürfte, die nicht ein Fortbildungsprogramm oder deren mehrere absolviert haben, - ausgenommen vielleicht die kleinen Familienbetriebe.

3. Persönlichkeit

Bei der Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen als Auslesekriterien läßt sich deutlich ein Ost-West-Gefälle konstatieren.
In der UdSSR, auch noch in der DDR, sind persönliche charakterlich-geistige Qualitäten, soweit sie offiziell gefordert werden, in der Auslese durchaus nachrangig, zumal gegenüber den Bildungserfordernissen und dem politischen Engagement. Und auf Äußerlichkeiten, Wuchs, Physiognomie, Gehabe, kommt es hier, ganz im Gegensatz zu amerikanischen Tendenzen, schon gar nicht an.
Praktisch allerdings wirken gewisse persönliche Eigenheiten in den östlichen Ländern im Rahmen des dortigen zentralverwaltungswirtschaftlichen Systems durchaus selektiv, weil sie über Erfolg oder Mißerfolg in Führungsfunktionen entscheiden: Ängstlichkeit, Nachgiebigkeit, Pedanterie und Unentschlossenheit führen zum Scheitern, dagegen bilden Energie, Tatkraft, Durchsetzungsvermögen, taktisches Geschick, Kompromiß- und Kooperationsbereitschaft wichtige Erfolgskomponenten.

In der BRD ebenso wie in Großbritannien wird von dem Anwärter auf einen Leitungsposten die tendenzielle Übereinstimmung mit einem gesellschaftlichen Leitbild erwartet: in Westdeutschland ist das die "Vaterfigur", in England der "gentleman".
Kooperationsfähigkeit ist noch ein nachrangiges Merkmal, gewinnt aber allmählich an Bedeutung, so wie Stabsarbeit die Einzelentscheidung bedeutungsmäßig immer mehr verdrängt. Korrektheit, Angepaßtheit, gesellschaftliche Konformität scheinen zu dominieren gegenüber Eigenwilligkeit, unkonventioneller Haltung und risikofreudigem Pioniergeist.
Das größte Gewicht kommt den Persönlichkeitskriterien zweifellos in den USA zu.
Hier gibt es bemerkenswerte Gegensätzlichkeiten:
Während im amerikanischen Wirtschaftsleben vielfältige Äußerungen echter unternehmerischer Dynamik zu beobachten sind, gelten Wirtschaftsführer im gesellschaftlichen Leben Amerikas eher als ein Hort seriös-konservativen Geistes.
Während in den Großkonzernen ein hagerer, steifer, asketisch, humorlos und zäh wirkender Typ dominiert, hat sich bei den selbständigen Unternehmern die typologische Vielfalt der amerikanischen Industrialisierungszeit stärker erhalten.
Unter den funktionsbedingten Persönlichkeitsmerkmalen spielt "team-Geist" eine hervorragende Rolle. Teilweise haben aber auch funktionslose Äußerlichkeiten unangemessen großes Gewicht: Statur, Physiognomie, Lebensstil, Freizeitbeschäftigungen, geistige Interessen. Mitunter kommt es hier beim Testen der Persönlichkeit zu Exzessen, die die individuelle Intimsphäre erheblich verletzen.

4. Mobilität und Fluktuation

Hinsichtlich der Veränderungsfreudigkeit des Leitungspersonals und der vorherrschenden Neigung der Unternehmen, Führungsnachwuchs innerhalb oder außerhalb des Betriebes aufzuspüren, unterscheidet sich jedes der drei westlichen Länder von den anderen.
Die Briten bilden das eine Extrem.
Sie lieben weder Orts- noch Betriebsveränderungen. Entsprechend suchen sich englische Unternehmen ihre Nachwuchsdirektoren ganz überwiegend im eigenen Hause.
Westdeutschland bildet dazu einen gewissen Gegenpol.
Obwohl exaktes Zahlenmaterial fehlt, stimmen die verschiedenen Autoren darin überein, daß westdeutsche Unternehmen sehr Arbeitsmarkt-orientiert sind und daß es nur geringer Anstöße bedarf, um Leitungskräfte zum Milieuwechsel zu veranlassen.
Für die amerikanische Situation ist eine zweiteilige Aussage nötig:
Bei Führungskräften, besonders in den großen Unternehmen, ist die Fluktuation geringer als die darüber verbreiteten Vorstellungen glauben machen. Entsprechend neigen amerikanische Konzerne viel stärker dazu, ihre Chefs im eigenen Nest auszubrüten als Außenseiter zu engagieren.
Größer als in den beiden anderen Volkswirtschaften ist dagegen in den USA die geographische Mobilität der Manager. Versetzungen gehören hier beim Aufstieg gewissermaßen zum täglichen Brot und ihre Ablehnung disqualifiziert den Betreffenden für die Führungsauslese.
Den USA und England gemeinsam ist die Tatsache, daß Außenseiter in kleineren Unternehmen bessere Chancen haben als bei den Großbetrieben.
Und beide unterscheiden sich von der Bundesrepublik darin, daß bei ihnen ein Beschäftigungswechsel zwischen Wirtschaft, Staat bzw. öffentlicher Verwaltung, Militär und Wissenschaft möglich ist, während die strikte Trennung der verschiedenen deutschen Laufbahnen einen über-

gang zu einem seltenen Ereignis macht. Lediglich der Eintritt freipraktizierender Juristen, Wirtschaftsprüfer oder ausgedienter Politiker in die Unternehmensleitung ist etwas häufiger zu beobachten.
Die Häufigkeit von Versetzungen ist auch eine Gemeinsamkeit zwischen den USA und den beiden Ostblockländern. Während aber der amerikanische Manager seine Versetzungen vornehmlich auf dem Weg zur Spitze erlebt, um, dort angekommen, eine längere Amtszeit zu absolvieren, ist das Revirement in durchschnittlich zwei- bis dreijährigem Abstand auch bei arrivierten sowjetischen Betriebsleitern noch an der Tagesordnung. Versetzbarkeit und häufige Umbesetzungen sind überhaupt ein Merkmal kommunistischer Kaderpolitik schlechthin. Möglicherweise soll damit im Bewußtsein der Leitungskader das Gefühl der Abhängigkeit von den vorgesetzten Staats- und Parteiinstanzen wach gehalten und die Bildung von "Hausmacht" auf der Basis langjähriger Vertrautheit im und mit dem Betrieb hintangehalten werden.
Der Austausch von Leitungskadern zwischen Wirtschaft, Partei- und Staatshierarchie ist in der UdSSR möglich, wenn auch über sein Ausmaß keine endgültige Klarheit zu gewinnen ist. In der DDR wird er offiziell propagiert, offenbar aber noch nicht in größerem Umfang praktiziert. Innerhalb der wirtschaftlichen Fachbereiche gibt es dagegen in beiden Ländern einen regen Personalwechsel zwischen Betriebsleitungen und vorgesetzten Wirtschaftsräten, bzw. den Vereinigungen Volkseigener Betriebe. (VVB).

5. Politische Haltung

Einer der ganz wenigen Punkte, bei denen eine Gemeinsamkeit für alle fünf der hierauf untersuchten Länder festgestellt werden kann, ist die politische Einstellung der wirtschaftlichen Führungsschicht.
Das mag überraschen.

Tatsächlich aber ist es so, daß Betriebsleiter in allen fünf Ländern eine ausgeprägt konservative Grundhaltung aufweisen, im Sinne des jeweils etablierten gesellschaftlich-politischen Systems verstanden. Sie zählen damit in jedem Land zu den loyalen staatstragenden Schichten.

Das Bild seltener Kongruenz löst sich jedoch sogleich wieder in unterschiedliche Landschaften auf, sobald persönliches Engagement und die Bedeutung des politischen Kriteriums bei der Kaderauslese betrachtet werden.

In der DDR und der UdSSR sind mehr als 90 % der Betriebsleiter Mitglied der Staatspartei. Und diese Parteimitgliedschaft muß als eines der entscheidenden Kriterien bei der Kaderauslese gewertet werden. Die auf wenige Fälle beschränkte Beförderung von Parteilosen (in der DDR auch des einen oder anderen Mitgliedes einer der "Blockparteien") zum Direktor erfolgt auf der Grundlage anderweitiger Loyalitätsbeweise gegenüber der KP und dient möglicherweise überhaupt nur der politischen Optik.
Die Parteiangehörigkeit kann auch nicht als nebensächliche Formalität charakterisiert werden, denn sie soll sich zugleich in aktivem politischem Engagement zeigen.
Zahlen über den Anteil der Führungskräfte, die in der Wirtschaft der westlichen Länder im Besitz eines Parteibuches sind, liegen nicht vor. Die Annahme scheint aber nicht unbegründet, daß es allenfalls eine Minderheit sein kann.
Vom persönlichen Engagement her erscheinen westliche Unternehmensleiter eher als unpolitisch, und politische Aktivität ist denn auch kein Auslesemerkmal von wesentlicher Bedeutung.
Bezogen auf den jeweiligen politischen Standort dagegen ist ausgeprägter Konservatismus vorherrschend und eine demgemäße Einstellung gilt bei Anwärtern für Führungspositionen als Empfehlung, während politische Linksorientierung der Karriere durchaus abträglich ist. Vereinfacht ausgedrückt: Für das Auslesekriterium "politische

Haltung" gibt es zwischen Ost und West zwar keinen prinzipiellen, wohl aber einen beträchtlichen graduellen Unterschied. Hier genügt es, ein Minimum an Loyalität zur geltenden Staats- und Gesellschaftsordnung zur Schau zu tragen, dort muß man sich ständig und unmißverständlich systemkonform engagieren.

6. Belastungs- und Bewährungsproben

Die Klippen, die für die Betriebsleiterkarriere in den östlichen Ländern als typisch herausgestellt wurden - die Doppelhierarchie von Partei und Staat und der daraus entspringende innerbetriebliche Dualismus, der aus den Funktionsmängeln des Systems zentraler Planung erwachsene Zwang zu illegalen Praktiken, der individuelle Loyalitätskonflikt auf Grund der Untrennbarkeit von Berufskarriere und politischem Engagement - das sind in ihrer Eigenart und Intensität nur aus der vorgegebenen wirtschaftlichen und politischen Ordnung zu erklärende Bewährungsproben. Sie bilden eine Ergänzung zu den formalen Auslesekriterien, denn sie lassen Menschen scheitern oder resignieren, die das Sieb des förmlichen Auslesevorgangs als "geeignet" passiert haben oder passieren würden.
Kann gleiches von den bei den westlichen Ländern abgehandelten Aufstiegsklippen gesagt werden?
Gewiß bilden auch sie praktisch eine Vervollständigung der formal gehandhabten Kriterien.
Ein Teil der Belastungen, die bei dem einen oder anderen Land erörtert wurden, beschränkt sich nicht auf das betreffende Land und hätte auch an anderer Stelle erwähnt werden können. Der Übergang vom Spezialisten zum Generalisten in der Betriebshierarchie ist überall, in Ost und West, eine Bewährungsprobe. Die Gefahr, von Rivalen an die Wand gedrückt zu werden oder bei Fehlschlägen und längerer Krankheit seinen Posten zu verlieren, ebenso.

Und auch der Zwiespalt zwischen Pflicht und Neigung, die mit der Beförderung einhergehende zunehmende Verdrängung des ursprünglichen Arbeits- und Interessengebietes durch weniger fachspezifischen Verwaltungsbetrieb, ist eine Belastung, mit der Ingenieure überall auf irgendeine Weise fertigwerden müssen.
Aber es bleibt eine Gruppe von Prüfungen durch die Praxis, die spezifisch für das jeweilige Land sind und nur aus den dort herrschenden Lebensgewohnheiten, Traditionen, Tabus und Vorurteilen zu erklären sind.
Das gilt typischerweise von der englischen Prestigehierarchie der Fachrichtungen und Ausbildungsanstalten.
Das gilt ebenso vom westdeutschen Unternehmer-Manager-Konflikt wie vom amerikanischen Klischee des glücklichen Familienlebens und der je standesgemäßen Wohnung, Lebensweise, Gesellschaftskontakte, Konfession und Clubmitgliedschaft.
All diese äußeren Belastungen beim Aufstieg in die Betriebsleitung sind Zwänge - teils sachlich bedingt, teils irrationaler Herkunft - , die von dem arrivierten ebenso wie von dem potentiellen Betriebsleiter Anpassung oder Karriereverzicht fordern.
Ein Teil dieser Belastungen ist sachlich ungerechtfertigt und damit für eine funktionsgerechte Auslese entbehrlich, ja, schädlich, insoweit dadurch befähigte Kandidaten gehindert werden, die ihrer Qualifikation gemäße Position zu erreichen, die damit weniger befähigten aber besser "ausgerichteten" Bewerbern zufällt. Diese Bewährungsproben sollten beseitigt werden.
Aber das wird nur in einem allmählichen Prozeß des Umdenkens möglich sein.
Es wird jedoch stets ein aus sachlichen Notwendigkeiten erwachsener Komplex von Belastungs- und Bewährungsproben übrigbleiben.
Der erfüllt eine positive Funktion: er verhindert den Aufstieg ungeeigneter Kräfte in Leitungsfunktionen und ergänzt so sinnvoll den unvollständigen Katalog bewußt gehandhabter Auslesekriterien.

7. Ausleseverfahren

Bei der Zusammenfassung dessen, was in den einzelnen Länder-Kapiteln jeweils im letzten Abschnitt zu den Verfahren der Führungsauslese gesagt wurde, muß notwendig pauschal formuliert und auf exakte Zahlenangaben meist verzichtet werden. Hier gilt ganz besonders, was über die Grenzen der Aussagefähigkeit statistischer Zahlen schon am Schluß des systematischen Teils betont wurde. 1) Das Zahlenmaterial ist, zumal, sobald wirtschaftliche Besitz- und Machtverhältnisse berührt werden, ohnehin spärlich und für genaue Vergleiche ungeeignet, weil es zu weit auseinander liegenden Zeitpunkten aus verschieden abgegrenzten Grundgesamtheiten mit unterschiedlichen Erhebungsmethoden gewonnen und aufbereitet wurde, - was aber nicht immer klar gesagt wird.
Wenn daher im folgenden vage Formulierungen gebraucht und Vergleiche auf die Angabe "größer" oder "kleiner" reduziert werden, soll damit keine Vorliebe für salopp-pen, unverbindlichen Stil bewiesen, sondern vielmehr die Fiktion von Exaktheit vermieden werden, die allzu leicht zur Grundlage falscher Schlüsse wird.

Beginnen wir bei den Ausleseverfahren in der Orientierungsphase, und zwar mit den Extremen in der Skala der unterschiedlichen Offenheit des Zugangs zur Auslese.

Die Positionsvererbung findet sich nur in den drei westlichen Ländern (von den mitteldeutschen Relikten wird abgesehen), hier allerdings in einem beträchtlichen Ausmaß, vorwiegend in Klein- und Mittelbetrieben.
Eine freie Bewerberkonkurrenz ohne Zugangsbeschränkungen existiert nirgends.
Formen beschränkter Konkurrenz finden sich dagegen in jedem der drei westlichen Länder, während konkurrenz-

---

1) siehe Seite 27

mäßige Arbeitsmarktverhältnisse für die Betriebsleiterebene weder in der DDR noch der UdSSR bestehen.
Die Präferenzen zugunsten interner Leitungskandidaten sind nur in den drei marktwirtschaftlichen Ländern mit Privateigentum aktuell, hier schienen sie in Großbritannien stärker ausgeprägt zu sein als in den USA und der BRD.
Präferenzen für akademische Vorbildung finden sich in allen Ländern; die Diskriminierung von Praktikern gegenüber Akademikern in der Auslese ist in den beiden Ostblockländern am schärfsten, in Westdeutschland und Großbritannien am geringsten. Andererseits ist der Zugang zum Bildungswesen bei den östlichen Ländern offener als bei den beiden westeuropäischen Ländern, was die Diskriminierungswirkung wieder kompensiert.
Die USA nehmen in beiderlei Hinsicht eine Mittelposition ein.
Im Blick auf bevorzugte Fachrichtungen besteht in der UdSSR und der DDR eine extreme Präferenz für Ingenieure, in Großbritannien eine solche für Geisteswissenschaftler, während in den USA und der BRD eine breitere Streuung der Fachrichtungen mit wenig ausgeprägten Bevorzugungen festzustellen ist. In Bezug auf bestimmte Bildungsanstalten stellen nur traditionelle englische Präferenzen eine empfindliche Konkurrenzbeschränkung dar.

Präferenzen beim Kriterium "politische Haltung" sind bei allen Ländern nachgewiesen worden, aber nur bei der Führungsauslese in den beiden östlichen Ländern hat dieses Kriterium maßgeblichen Einfluß. Die davon ausgehenden Konkurrenzminderungen müssen für die DDR höher veranschlagt werden als für die Sowjetunion. Sowohl die unterschiedliche Herrschaftsdauer des etablierten Systems in beiden Ländern (UdSSR 5o, DDR 2o Jahre) wie auch der größere Informationsgrad der Mitteldeutschen gegenüber den Sowjetbürgern, was die Wirklichkeit außerhalb des Ostblocks betrifft, führen zu der Annahme, daß der Anteil

politischer Nonkonformisten an der Bevölkerung der DDR höher sein muß als an derjenigen der Sowjetunion, - mit entsprechenden Konsequenzen für das Reservoir an politisch verläßlichen Führungskadern in beiden Ländern.

Ausgeprägte Präferenzen im Zusammenhang mit der sozialen Herkunft gibt es nirgends mehr, auch nicht in den beiden Ostblockländern. Effektiv sind aber in den westlichen Ländern die Söhne aus den sozial bessergestellten Kreisen in mancher Hinsicht begünstigt; insbesondere bestimmt die familiäre Situation noch weitgehend die Bildungschancen und führt so indirekt zur Diskriminierung der unteren sozialen Schichten bei der Führungsauslese.

Bei der Herkunft im weiteren Sinne sind in den USA deutliche Präferenzen zu erkennen, die zur Diskriminierung von Negern und Ausländern führen.

In allen drei westlichen Ländern ist die Diskriminierung der Frauen bei der Führungsauslese eine der schwerstwiegenden Konkurrenzbeschränkungen; in der Sowjetunion und in der DDR haben Frauen zwar grundsätzlich gleiche Chancen, die sind aber bisher nur annähernd realisiert.

Bei der internationalen Verteilung der Ausleseverfahren für die Entscheidungsphase ergibt sich folgendes Bild:

Für die Einsetzung von Unternehmensleitern durch Instanzen, die durch Eigentum legitimiert sind, ergeben sich in allen fünf behandelten Ländern geeignete Voraussetzungen.

In der Sowjetunion und der DDR ist die Situation dabei am einfachsten, da es nur einen Eigentümer, den Staat, für alles wesentliche Produktionsmitteleigentum gibt. Betriebsbelegschaften haben hier weder Eigentümer- noch Mitbestimmungsrechte bei der Führungsauslese; die euphemistische Bezeichnung "Volkseigentum" darf nicht drüber hinwegtäuschen, daß es sich faktisch um Staatsbesitz handelt.

Gebietskörperschaften als Eigentümer von Produktionskapital finden sich unter den drei westlichen Marktwirtschaften im größten Umfange in Großbritannien, am seltensten in den USA. In diesen drei Ländern spielen neben der öffentlichen Hand weitere juristische Personen als Eigentümer in Gestalt von Dachgesellschaften, Holdings, Verbände, usw. eine bedeutende Rolle, für deren Nachweis zuverlässiges Zahlenmaterial aber kaum erhältlich ist. Der Umfang des Einzel- und Familieneigentums (Potentieller Bereich für Positionsvererbung) ist in den drei westlichen Volkswirtschaften unter den Großunternehmen sehr bescheiden, bei Einbeziehung mittlerer und kleiner Unternehmen aber von einiger Bedeutung.

Großaktionäre gibt es in den USA, Großbritannien und der Bundesrepublik, mit unterschiedlichen Kapitalanteilen unter 100 %, in einer beträchtlichen Minderheit der Aktiengesellschaften, ohne daß sich dabei markante Unterschiede von Land zu Land abzeichnen.
Die Belegschaft in der Rolle des Unternehmungseigentümers ist in den Marktwirtschaften, abgesehen von Einzelfällen, die eher als Kuriositäten gelten, als Auslese-instanz ohne Bedeutung.
Für die Verfahren der Einsetzung von Betriebsleitern durch Nichteigentümer könnte hinsichtlich der Belegschaft die 1951 in der BRD für den Montanbereich eingeführte Mitbestimmungsregelung genannt werden. Sie sichert der Belegschaft scheinbar den entscheidenden Einfluß auf die Bestellung des Arbeitsdirektors im Vorstand. 1) Auf die Besetzung der übrigen Führungspositionen in der Montanindustrie hat die Belegschaft durch ihre Vertreter im paritätisch besetzten Aufsichtsrat ebenfalls wesentlichen Einfluß. Aber das gilt nur, solange man von der Interessenindentität zwischen Belegschaft und Gewerkschaften ausgeht - daher die obige Einschränkung. Nach den gesetz-

---

1) § 13 des Mitbestimmungsgesetzes vom 21.5.1951

lichen Bestimmungen 1) sind die Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat nicht vom Vertrauen der Belegschaft abhängig, so daß im Konfliktsfall zwischen Belegschaft und Gewerkschaft zwei rivalisierende Gruppen von Arbeitnehmervertretern auftreten, womit die Chance, die Ausleseentscheidung zu bestimmen, erheblich geschmälert wird.

Im Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes reichen dagegen die gesetzlich verbrieften Mitbestimmungsrechte 2) nicht aus, um die Ausleseentscheidung zu bestimmen.

Über Art und Umfang von Mitbestimmungsrechten der Betriebsbelegschaften in Großbritannien und den Vereinigten Staaten fehlen einschlägige Angaben.

Zu erwähnen ist aber die jugoslawische Konstruktion, die der Belegschaft unter allen hier behandelten Ländern die weitestgehende Kompetenz bei der Führungsauslese zugesteht, obwohl die Belegschaft rechtlich keine Eigentümerposition innehat.

Völlig undurchsichtig ist, inwieweit Banken auf Grund ihrer Stellung als Gläubiger oder Anteilsverwalter auf die Führungsauslese in einzelnen Unternehmungen entscheidenden Einfluß ausüben. Solche diskreten Formen der Machtausübung entziehen sich naturgemäß der Nachprüfung und Feststellung, zumal, wenn bei den Beteiligten kein Interesse an ihrer Offenlegung besteht. Dennoch darf diese Komponente im Parallelogramm der Kräfte, die auf die Ausleseentscheidung einwirken, nicht ignoriert werden.

Der wichtigste Fall der Führungsauslese im Unternehmen durch Nichteigentümer ist die Kooptation durch das Management. Die Verhältnisse sind hier eher durchschaubar

---

1) § 6,3 des Mitbestimmungsgesetzes vom 21.5.1951
§ 7 des Mitbestimmungsergänzungsgesetzes vom 7.8.1956

2) § 76,1 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 11.10.1952 bestimmt, daß ein Drittel der Aufsichtsratssitze durch Arbeitnehmervertreter zu besetzen sind.

als beim Bankeneinfluß: bei allen Kapitalgesellschaften in Streubesitz, also dort, wo Großaktionäre (Mehrheitsaktionäre oder geschlossen auftretende Minderheiten) fehlen, spricht die Vermutung - abgesehen von möglichem Bankeneinfluß - für die Machtausübung durch die Unternehmensleitung. Das traf zu auf 44 % der 2oo größten amerikanischen Gesellschaften 193o, über 5o % der britischen Aktiengesellschaften um 1951 und auf 27 % der 1o6 größten westdeutschen Unternehmen (ohne Banken) bzw. 32 % aller westdeutschen AG's 1958.

Monographien und Lehrbücher

Abshagen, Karl Heinz, König, Lords und Gentlemen, Stuttgart 1938

Acton Society Trust, Management Succession, The Recruitment, Selection, Training and Promotion of Managers, London 1956

Arakelian, A., Industrieal Management in the USSR, Washington 1950 (russ. Originalausgabe Moskau 1947)

Azrael, Jeremy Richard, Managerial Power and Soviet Politics, Cambridge/Mass. 1966

Bauer, Raymond A., Nine Soviet Portraits, New York 1955

Bendix, Reinhard, Herrschaft und Industriearbeit, Frankfurt/M. 1956

Berle, Adolf A./Means, Gardiner C., The Modern Corporation and Private Property, New York 1932

Berliner, Joseph S., Factory and Manager in the USSR, Harvard University Press, Cambridge/Mass. 1957

Bienenstock/Schwarz/Yugow, Management in Russian Industry and Agriculture, Ithaca and New York 1948

Biermann, Benno/Wienold, Hanns, Führungsausbildung in der Industrie, Materialien aus der empirischen Sozialforschung Heft 5, Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Dortmund 1967

Bilandžić, Dušan, Die gesellschaftliche Verwaltung, Medunarodna Politika, Schriftenreihe, Beograd 1965 No. 7

Blondel, Jean, Demokratie in England, Wähler, Parteien, Politiker, Frankfurt/M. 1964

Boetticher, Karl W., Unternehmer oder Manager, Köln etc. 1963

Brinkmann, Gerhard, Die Ausbildung von Führungskräften für die Wirtschaft, Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik (Prof. Schmölders) e.V. Köln

Burnham, James, Das Regime der Manager, Stuttgart 1948 (orig. The Managerial Revolution, New York 1941)

Clements, Roger Victor, Managers: A Study of their Careers in Industry, London 1958

Copeman, G.H., Leaders of British Industry, London 1955

Dahrendorf, Ralf, Arbeiterkinder an deutschen Universitäten, Heft 302/303 der Reihe "Recht und Staat", Tübingen 1965

Dale, Ernest, Die großen Organisatoren, eine Analyse des Erfolgs amerikanischer Konzerne, Düsseldorf 1962

Demokratisierung der Kaderpolitik (ohne Verfasser), Medunarodna Politika, Dokumente, Beograd 1964, No. 7

Drucker, Peter Ferdinand, Die Praxis des Management, Düsseldorf etc. 1956

Dülfer, Eberhard, Die Aktienunternehmung, Göttingen 1962

Eucken, Walter, Die Grundlagen der Nationalökonomie, 7. Auflg. Berlin usw. 1959

Falke, Rainer / Modrow, Hans, Auswahl und Entwicklung von Führungskadern, Berlin-Ost 1967

Frohn, Gerhard, Rationell leiten, 4. Auflg. Berlin-Ost 1968

Galbraith, John Kenneth, Die moderne Industriegesellschaft, München usw. 1970 (orig. The New Industrial State 1967)

Gordon, Robert Aaron, Business Leadership in the Large Corporation, Washington 1945

Gorupic, Drago / Brekic, Jovo, Direktor u samoupravnim odnosima, Zagreb 1967

Granick, David, Der europäische Manager, Düsseldorf 1962

derselbe, Der rote Manager, Düsseldorf,etc. 1960

derselbe, Management of the Industrial Firm in the USSR, New York 1954

Greenwalt, Crawford H., Um die Zukunft der Industrie, Düsseldorf 1960

Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd. Die Produktion, Berlin usw. 1951

Gutmann, Gernot, Theorie und Praxis der monetären Planung in der Zentralverwaltungswirtschaft, Stuttgart 1965

Hall, Noel Frederick, The Making of Higher Executives The Modern Challenges, New York University 1958

Hamm, Walter, Kollektiveigentum - Die Rolle öffentlicher Unternehmen in der Marktwirtschaft, Heidelberg 1961

Hanzekovic, Marijan, Privredni Sistem Jugoslavije, Zagreb 1968

Harbison, Frederick / Myers, Charles A., Management in the Industrial World - An International Analysis, New York etc. 1959

dieselben, Education, Manpower and Economic Growth - Strategies of Human Resource Development, New York etc. 1964

Hartmann, Heinz, Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation, Frankfurt 1968 (Orig. Princeton N.J. 1959)

Hartmann, Heinz / Wienold, Hanns, Universität und Unternehmer, Bd. 3 der Schriftenreihe Wissenschaftstheorie - Wissenschaftspolitik - Wissenschaftsgeschichte, Hrsg. H. Blumenberg u. H. Schelsky, Gütersloh 1967

Heimann, Eduard, Wirtschaftssysteme und Gesellschaftssysteme, Tübingen 1954

Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung, Bd. 1 d. Schriftenreihe "Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis", Hrsg. E. Heinen, Wiesbaden 1966

Hellfors, Sven, Management - Datenverarbeitung - Operations Research, Bd. 15 d. Beihefte zur Zeitschrift "Elektronische Rechenanlagen", München usw. 1967

Hensel, Karl Paul, Einführung in die Theorie der Zentralverwaltungswirtschaft, 2. Auflg. Stuttgart 1959

Herber, Richard / Jung, Herbert, Wissenschaftliche Leitung und Entwicklung der Kader, Berlin-Ost 1964

Höckel, Günther, Führen ohne Befehl - Warum Amerikas Management erfolgreich ist, 2. Auflg. Düsseldorf 1968

Hofmann, Werner, Wohin steuert die Sowjetwirtschaft?, Berlin 1955

derselbe, Die Arbeitsverfassung der Sowjetunion, Berlin 1956

Hunt, N.C., University Education for Business in the USA, Hrsg. European Productivity Agency 1954

Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Deutsches - , Führungskräfte fördern, wie - wo - wann?, periodischer Veranstaltungskalender, Köln, Ausg. Jan.-März 1958

Internationales Arbeitsamt, Die Arbeiterselbstverwaltung in den Betrieben Jugoslawiens, Studien und Berichte, Neue Folge, Nr. 64, Genf 1962

Kelf-Cohen, Reuben, Nationalisation in Britain - The End of a Dogma, London 1958

Kosiol, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968

Kruk, Max, Die oberen 30 000 - Industrielle, Bankiers, Adelige, Wiesbaden 1967

Landwehrmann, Friedrich, Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe, Bd. 31 der Dortmunder Schriften zur Sozialforschung, Köln etc. 1965

Lange, Alfred, Die ökonomische Weiterbildung von Wirtschaftskadern, Berlin-Ost 1965

Lehmbruch, Gerhard, Proporzdemokratie, Heft 335/336 der Reihe "Recht und Staat", Tübingen 1967

Lemân, Gudrun, Stellung und Aufgaben der ökonomischen Einheiten in den jugoslawischen Unternehmungen, Berlin 1967

Lewis, Roy / Stewart, Rosemary, The Boss, London 1958

Ludz, Peter Christian, Parteielite im Wandel, Köln 1968

Mc Givering / Matthews / Scott, Management in Britain, A General Characterisation, Liverpool University Press 1960

Meier, Dieter, Leitung, Besteuerung und Finanzierung der jugoslawischen Industrieunternehmungen im Vergleich mit deutschen Aktiengesellschaften, Heft 11 d. Südosteuropa-Studien, Hrsg. W. Althammer, München 1968

Meier, Viktor, Das neue jugoslawische Wirtschaftssystem, Reihe A Heft 46 d. Veröffentlichungen der Handelshochschule St. Gallen, Zürich etc. 1956

Mills, Charles Wright, Die amerikanische Elite, Hamburg 1962 (orig. The Power Elite, New York 1959)

Morgan, E. Victor, The Structure of Property Ownership in Great Britain, Oxford 1960

Müller, Karl Valentin, Manager in Mitteldeutschland, Köln 1962

National Economic Development Council, Management Recruitment and Development, London 1965

Newcomer, Mabel, The Big Business Executive, New York 1955

Newman, William H. / Summer, Charles E. / Warren, E. Kirby, Management-Prozesse - Grundlagen, Verhaltensweisen und Praxis, Stuttgart 1968 (orig. USA 1961)

Packard, Vance, Die Pyramidenkletterer, München 1966

Pöschel, Kurt / Tripoczky, Joachim, Probleme der Kaderarbeit in der sozialistischen Industrie, Berlin-Ost 1966

Pross, Helge, Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt 1965

Raupach, Hans, Geschichte der Sowjetwirtschaft, Reinbek 1964

Richert, Ernst, Die DDR-Elite oder Unsere Partner von morgen?, Reinbek 1968

Richman, Barry M., Soviet Management - With Significant American Comparisons, Englewood Cliffs N.J. 1965

Schleicher, Harry, Das System der betrieblichen Selbstverwaltung in Jugoslawien, Heft 2 d. Schriftenreihe d. Instituts zum Studium der Sowjetwirtschaft, Berlin 1961

Sloan, Alfred P., Meine Jahre mit General Motors, München 1965

Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik 1968, Berlin-Ost 1968

Taussig, F.W. / Joslyn, C.S., American Business Leaders, A Study in Social Origins and Social Stratification, New York 1932

Vodopivec, Alexander, Wer regiert in Österreich?, Wien 1960

derselbe, Die Balkanisierung Österreichs, Wien etc. 1966

Vogel, Heinrich / Kontetzki, Heinz / Schütterle, Peter Betrieb und zentrale Planung in der UdSSR nach den Wirtschaftsreformen vom Herbst 1965, Bd. 2 d. Gegenwartsfragen der Ost-Wirtschaft, Hrsg. Hans Raupach München etc. 1966

Whyte, William H., Herr und Opfer der Organisation, Düsseldorf 1958 (orig. The Organization Man, 1956)

Wiethölter, Rudolf, Interessen und Organisation der Aktiengesellschaft im amerikanischen und deutschen Recht, Karlsruhe 1961

Artikel, Aufsätze, Beiträge in Sammelwerken:

Adfeld, N., Management Training Seen as a Need of Industry, in: The Current Digest fo the Soviet Press (CDSP), vol. 14, no. 40, Oct. 1962

Almond, Gabriel A., The Politics of German Business, in: West German Leadership and Foreign Policy, ed. by H. Speier and W.P. Davison, The Rand Corp. Evanston etc. 1957

Ausbildungszeiten, Kürzere - in der UdSSR, in: Das Hochschulwesen, 12. Jg., 1964, Heft 11, S. 773 f

Azrael, Jeremy Richard, Politics and Management, in: Survey, No. 49, Oct. 1963, S. 90 ff

Bendix, Reinhard / Howton, Frank W., Social Mobility and the American Business Elite, in: The British Journal of Sociology, vol. 8, No. 4, Dec. 1957 und vol. 9, No. 1, March 1958

Bönisch, Rolf, Die Weiterbildung von ökonomischen Hochschulkadern, in: Das Hochschulwesen, Wissenschaftspolitische Rundschau, 14. Jg., Jan. 1966, H. 1, S. 11 ff

Bordadyn, A., Die Wissenschaft der Leitungstätigkeit meistern, in: Die Presse der Sowjetunion, Nr. 103 1964, S. 2281 f

Brinck, Christine, Chefs sind nicht kompetent, in: Die Zeit Nr. 29 vom 21.7.1967, S. 34

Brown, Emily Clark, The Soviet Labor Market, in: Industrial and Labor Relations Review, vol. 10, No. 2, Jan. 1957, S. 179 ff

Businessman, Should a - Be Educated?, in: Fortune, April 1953, S. 113 f

Clark, D.G. / Mosson, T.M., Die Industriemanager in Belgien, Frankreich und Großbritannien - Ein Vergleich, in: monagement internationel review, Nr. 2-3/1967, S. 104 ff

Clarke, David K., A. Survey of Management Education in the United Kingdom, in: Journal of Industrial Economics, vol. 4, No. 2, Febr. 1956

Corlett, E.N., Fragen der Führungsausbildung in England - Ein Lösungsvorschlag, in: man. intern. review, No. 6/1965, S. 61 ff

Dahrendorf, Ralf, Eine neue deutsche Oberschicht? Notizen über die Eliten der Bundesrepublik, in: Die neue Gesellschaft, hrsg. v. Otto Brenner u. a., Verlag Neue Gesellschaft Bielefeld o. J.

Dolguchits, L.A., Pre-service and in-service managerial training for industry and building in the Byelorussian SSR, in: International Social Science Journal, vol. 2o, no. 1, 1968

Eick, Jürgen, Frühehe und Karriere, in: FAZ vom 6.5.1967

England - Eliteschulen doppelt so gut, in: Der Spiegel Nr. 32 vom 5.8.1968, S. 8o

Farmer, R.N. / Richman, B.M., Die Optimierung von Untersektoren im amerikanischen Wirtschaftshochschulsystem, in: man. intern. review, Nr. 4-5/1967, S.152ff

Fielden, John, Educating Tomorrow's Executives, in: Harvard Business Review, vol. 38, no. 6, Nov./Dec. 196o, S. 6 ff

Finer, S.E., The Political Power of Private Capital, in: The Sociological Review, vol. 3, no. 2, Dec. 1955 und vol. 4, no. 1, July 1956

Florence, P. Sargant / Walker, Gilbert, Efficiency Under Nationalization and its Measurement, in: The Political Quarterly, London, vol. 21, no. 2, April/June 195o

Förster, Wolfgang, Leitungsbefugnisse im Sowjetbetrieb, in: Osteuropa - Wirtschaft, 5. Jg. Heft 1, Mai 196o

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Umfragen über den Bedarf der gewerblichen Wirtschaft an Führungsnachwuchs mit höherer Bildung, veröffentlicht in Nrn. 2o5 und 223/1965 sowie 273 und 291/1968

Fraser, M., Die Beurteilung und Förderung von Führungskräften, in: man. intern. review, Nr. 4/1966, S. 153 f

Fuller, Frances M. / Barchelder, Mary B., Opportunities for Women at the Administrative Level, in: Harvard Business Review, vol. 31, no. 1, Jan/Febr. 1953, S. 111 ff

Gentleman, in: Encyclopedia Britannica, 1962, vol. 1o, S. 123 f

Gust, Wolfgang, Macht und Methoden des Managers, in der Sendung "Kulturelles Wort" im 1. Programm des Hess. Rundfunks Frankfurt gesendet am 29.1o.1967

Gvishiani, D., Administration is Above All a Science, in: The Current Digest of the Soviet Press (CDSP), vol. 25, No. 2o, June 1963, S. 25 f

Harbison, Frederick / Burgess, Eugene, Modern Management in Western Europe, in: The American Journal of Sociology, vol. 6o, July 1954, S. 15 ff

Harbison/Köchling/Cassell/Ruebmann, Steel Management on two Continents, in: Management Sciences II, 1. Oct. 1955

Hartmann, Heinz, Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction?, in: Administrative Science Quarterly, vol. 3, No. 4, march 1959, S. 429 ff

derselbe, Der zahlenmäßige Beitrag der deutschen Hochschulen zur Gruppe der industriellen Führungskräfte, in: Ztschr. f. d. ges. Staatswiss., 112., 1956, S. 144 ff

derselbe, Der heutige Unternehmer in soziologischer Sicht, in: Der Arbeitgeber, 15. Jg., 1963, Sonderheft "Unternehmer heute", S. 292 ff

Hedtkamp, Günter, Wirtschaftssystem und Wirtschaftsentwicklung des heutigen Jugoslawien, in: Jugoslawien zwischen Ost und West, Hrsg. H. Ludat, Gießen 1961

Heinen, Edmund, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Gutenberg-Festschrift, Hrsg. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 9 ff

Hensel, Karl Paul, Wirtschaftliche Ordnungsformen und das Problem des Eigentums, der Leitung und Kontrolle in: moderne Welt, Zeitschr. f. vergl. geistesgesch. u. sozialwiss. Forschung, 1. Jg. Heft 3/4, 1959/6o

Hofmann, Michael von, Die Stellung des Unternehmers in der heutigen Gesellschaft aus eigener Sicht, in: Aussprache, Bonn, Heft 8/1968, S. 184 ff

Hollis, Christopher, The Conservative Party in History in: The Political Quarterly, special number: The Conservative Party, vol. 32, no. 3, july-sept. 1961, S. 214 ff

James, Ralph C., Management in the Soviet Union, in: Harbison/Myers, Management in the Industrial World, New York etc. 1959, S. 319 ff

Jencks, Clinton E., Nach der Verstaatlichung: Wandel in der Einstellung der Unternehmensführung, in: man. intern. review, No. 1/1968, S. 62 ff

Jungblut, Michael, Die "Clique" an der Spitze - Woher kommen Deutschlands Manager?, in: Die Zeit Nr. 52 vom 23.12.1966

Kelly, Joe, Die Ausbildung von Führungskräften - Die Situation, der Erfolg und die wesentlichen Grundsätze, in: man. intern. review, Nr. 5/1966, S. 89 ff

Klingenfuss, Die Auswahl von höheren Führungskräften, in: man. intern. review, Nr. 3/1966, S. 91 ff

Kratina, Husein, The Legal Status of the Enterprise Director within the Self-Management System, in: Yugoslav survey, vol. 9, no. 4, Nov. 1968, S. 56 ff

Kulke, Christine, Die Qualifizierung der Frauen in der industriellen Produktion: Zum Problem der Frauenarbeit in der DDR, in: Studien und Materialien zur Soziologie der DDR, Sonderheft 8 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Hrsg. P.C. Ludz, Köln etc. 1964, S. 145 ff

Manager, Karrieren mit 45 vorbei, in: Der Spiegel Nr. 19 vom 2.5.1966, S. 48 f

Manager, Die deutschen - , in: Der Spiegel Nr. 25 vom 16.6.1965, S. 44 ff

Manager auf der Schulbank, in: Die Zeit Nr. 26. v. 28.6.1968

Markovic, Mihailo, Lenkung der gesellschaftlichen Entwicklung unter den Bedingungen der Selbstverwaltung, in: Internat. Politik, Belgrad, 17. Jg. Heft 380 v. 5.2.1966, S. 19 ff und Heft 382 v. 5.3.1966, S. 19 ff

Marshall, V.C., Postgraduales Studium in Großbritannien, in: Das Hochschulwesen, Wissenschaftspolitische Rundschau, Berlin-Ost, 12. Jg. 1964, Heft 11, S.736ff

Martin-Bates, J.P. Stand der europäischen Führungsnachwuchs-Erziehung und ihre Weiterentwicklung, in: man. intern. review, Nr. 2-3/1965, S. 65 ff

Mason, Edward S., The Apologetics of Managerialism, in: The Journal of Business, vol. 31, no. 1, Jan. 1958

Megginson, Leon C., Auswahl, Ausbildung und Motivierung der Führungskräfte in den USA, in: man. intern. review, No. 2/1963, S. 114 ff

Mikat, Paul, Bildungs- und Ausbildungsprobleme für Führungskräfte der Wirtschaft, in: Zeitschr. f. betriebswirtschaftl. Forschung, 19. Jg., N.F.H.2, Febr. 1967, S. 74 ff

Miller, William, American Historians and the Business Elite, in: The Journal of Economic History, vol. 9 no. 2, Nov. 1949

Mitteilungsdienst des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte (BDV) Bonn, Nrn. 144/1967, 164/1968

Morgan, D.F., Die Auswahl von höheren Führungskräften, in: man. intern. review, Nr. 3/1966, S. 94 ff

Moxter, Adolf, Was ist ein Unternehmer?, in: Der Arbeitgeber, 15. Jg. 1963, Sonderheft "Unternehmer heute", S. 286 ff

Nelles, Johannes, Zu einigen Fragen der Leitung eines sozialistischen Großbetriebes, in: Einheit, Zeitschrift für Theorie und Praxis des wissenschaftl. Sozialismus, Heft 9, Sept. 1962, S. 29 ff

Nine Hundred, The - , in: Fortune, Nov. 1952, S. 132 ff

Österreichs Große Koalition, in: Der Spiegel Nr. 36 vom 1.9.1965, S. 7o ff

Pack, Ludwig, Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft an der Universität, in: Zeitschr. f. betriebswirtschaftl. Forschung, 19. J., N.F., Heft 2, Febr. 1967, S. 8o ff

Randall, Clarence B., The Myth of the Specialist, in: Dun's Review and Modern Industry, Nov. 196o, S. 34 ff

Randle, C. Wilson, How to Identify Promotable Executives?, in: Harvard Business Review, vol. 34, Nr. 3, May/June 1956, S. 122 ff

Redaktionsmitteilung in deutsche studien, Vierteljahreshefte für vergleichende Gegenwartskunde, 2. Jg., März 1964, S. 177

Revans, Reginald W., Unser Erziehungssystem und die Heranbildung befähigter Nachwuchskräfte, in: man. intern. review, Nr. 2-3/1965, S. 53 f

Richman, Barry M. / Farmer, Richard N., Eigentumsordnung und Unternehmensführung - Die wirklichen Fragen, in: man. intern. review, Nr. 1/1965, S. 53 ff

Rosenstiehl, F.H., Neger ohne Aufstiegschancen, in: FAZ vom 9.8.1967

Salin, Edgar, Der Gestaltswandel des europäischen Unternehmers, in: Offener Horizont, Festschrift für Karl Jaspers, München 1953

Schelsky, Helmut, Berechtigung und Anmaßung in der Managerherrschaft, in: H.D. Ortlieb (Hrsg.), Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik ohne Dogma, Stuttgart etc. 1954, S. 83 ff

Scott, W.H. Management in Great Britain, in: Harbison/ Myers, Management in the Industrial World, New York etc. 1959, S. 3o1 ff

Smith, Howard, Führungsausbildung in "jungen" Ländern: Perspektiven aus Rußland und Amerika, in: man. intern. review, Nr. 5/1966, S. 62 ff

Schumacher, E.F., Die Sozialisierung in Großbritannien, in: Wilhelm Weber (Hrsg.), Gemeinwirtschaft in Westeuropa, Göttingen 1962, S. 1-96

Unternehmer über sich, in: Capital, Nr. 1, Jan. 1967, S. 53 ff

Vetter, Ernst Günther, Politik ohne Unternehmer - Versäumnisse und Irrtümer eines Standes, in: FAZ Nr. 61 vom 13.3.1965

Wolff, Christoph, Anatomie einer Entscheidung - Wissenschaftler analysieren unternehmerische Entschlüsse, in: Die Welt vom 7.5.197o

Wrangel, Georg von, Die staatlichen Industriemanager in der Sowjetunion, in: Osteuropa, Zeitschr. f. Gegenwartsfragen des Ostens, 13. Jg., 1963, S. 113 ff

derselbe, Das staatliche Industriemanagement in der Sowjetunion und in der SBZ, in: deutsche Studien, Vierteljahreshefte für vergleichende Gegenwartskunde, 2. Jg., März 1964, S. 168 ff

Zapf, Wolfgang, Führungsgruppen in West- und Ostdeutschland, in: Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, bearb. u. hrsg. v. W. Zapf, Tübingen 1964, S. 3 ff

derselbe, Die deutschen Manager - Sozialprofil und Karriereweg, in: Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, bearb. u. hrsg. v. W. Zapf, 2. erw. Auflage, Bd. 3 der Studien zur Soziologie, hrsg. v. R. Dahrendorf, München 1965, S. 136 ff

L e b e n s l a u f

Am 7. Februar 1940 wurde ich in Altenburg/Thüringen als erster Sohn des praktischen Arztes Dr. Josef Freund und seiner Ehefrau Hedwig, geb. Schauhoff-Reichenbach geboren.

Von 1946 bis 1954 besuchte ich die Gebrüder-Reichenbach-Schule (achtstufige Grundschule), von September bis Dezember 1954 die Karl-Marx-Oberschule in Altenburg. Nach der Übersiedlung in die Bundesrepublik setzte ich ab März 1955 meine Ausbildung an der Christian-Wirth-Schule (Aufbaugymnasium) in Usingen im Taunus fort, wo ich im Februar 1960 die Reifeprüfung ablegte.

Im Anschluß daran leistete ich 1960/61 Wehrdienst.

Im Wintersemester 1961/62 begann ich an der Philipps-Universität Marburg das Studium der Volkswirtschaftslehre.

Ich setzte mein Studium in den Fächern Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Soziologie anschließend an den Universitäten Berlin (FU), Hamburg, Göttingen und Wien fort.

Zum Wintersemester 1964/65 kehrte ich an die Philipps-Universität zurück und legte hier im Wintersemester 1966/67 die Diplomprüfung für Volkswirte ab.

Im Sommersemester 1967 bestand ich eine Ergänzungsprüfung im Fach Genossenschaftswesen.

Von Februar bis Mai 1967 absolvierte ich ein Auslandspraktikum in Nantes/Frankreich und von Februar bis April 1968 ein zweites Praktikum in Barcelona.

Von diesen Unterbrechungen abgesehen widmete ich mich seit meinem Diplomexamen der Arbeit an meiner Dissertation.

Fotodruck: Chemoprint · 63 Giessen · Frankfurter Str. 129 · Tel. (06 41) 7 57 12